



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení rozvoje malého podniku  
Evaluation of the development of a small company

Student: Simona Štalzerová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Poczatková Blanka, Ph.D., MBA

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Simona Štalzerová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Zhodnocení rozvoje malého podniku**  
**Evaluation of the Development of a Small Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska řešení problematiky
  3. Představení podniku
  4. Analýza a zhodnocení rozvoje podniku
  5. Shrnutí a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

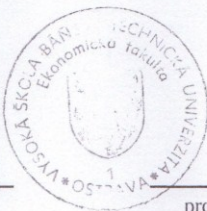
DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

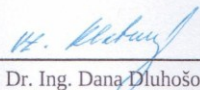
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 25.11.2011  
Datum odevzdání: 11.05.2012

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

*Prohlášení*

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11. května 2012

.....

Simona Štalzerová

### *Poděkování*

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D, MBA za vstřícný přístup a cenné rady, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce poskytla.

Ráda bych také poděkovala paní Šárce Hájkové, majitelce podniku Květiny Šárka Hájková, za poskytnutí materiálů a informací o podniku.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY .....</b>	<b>6</b>
2.1	MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ.....	6
2.1.1	<i>Vymezení malých a středních podniků .....</i>	<i>8</i>
2.1.2	<i>Výhody a nevýhody malých a středních podniků .....</i>	<i>10</i>
2.1.3	<i>Podpora malým a středním podnikům .....</i>	<i>11</i>
2.1.4	<i>Rodinné podnikání.....</i>	<i>13</i>
2.1.5	<i>Možnosti a povinnosti vedení dokumentace malého podniku .....</i>	<i>15</i>
2.2	METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA.....	17
2.2.1	<i>PEST analýza .....</i>	<i>17</i>
2.2.2	<i>Porterův model pěti konkurenčních sil.....</i>	<i>19</i>
2.2.3	<i>SWOT analýza .....</i>	<i>22</i>
2.2.4	<i>Přehled o peněžních tocích.....</i>	<i>24</i>
<b>3</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....</b>	<b>27</b>
3.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU .....	27
3.2	SÍDLO PODNIKU A POPIS PROSTŘEDÍ.....	29
3.3	MARKETINGOVÁ ČINNOST PODNIKU .....	30
3.4	ROZVOJOVÉ MOŽNOSTI PODNIKU.....	30
<b>4</b>	<b>ANALÝZA A ZHODNOCENÍ ROZVOJE PODNIKU .....</b>	<b>32</b>
4.1	PEST ANALÝZA .....	32
4.1.1	<i>Politické a právní faktory.....</i>	<i>32</i>
4.1.2	<i>Ekonomické faktory.....</i>	<i>33</i>
4.1.3	<i>Sociální a kulturní faktory.....</i>	<i>33</i>
4.1.4	<i>Technické a technologické faktory .....</i>	<i>33</i>
4.1.5	<i>Shrnutí PEST analýzy.....</i>	<i>34</i>
4.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	34
4.2.1	<i>Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty .....</i>	<i>34</i>
4.2.2	<i>Ohrožení ze strany nově vstupujících firem .....</i>	<i>35</i>
4.2.3	<i>Vyjednávací vliv odběratelů .....</i>	<i>35</i>

4.2.4	<i>Vyjednávací vliv dodavatelů.....</i>	36
4.2.5	<i>Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů.....</i>	36
4.2.6	<i>Shrnutí Porterovy analýzy.....</i>	37
4.3	ANALÝZA SOUČASNÉ FINANČNÍ SITUACE A ROZVOJE PODNIKU .....	37
4.3.1	<i>Příjmy a výdaje.....</i>	38
4.3.2	<i>Pohledávky a závazky.....</i>	39
4.3.3	<i>Přehled o peněžních tocích podniku.....</i>	42
4.3.4	<i>Zhodnocení rozvoje podniku .....</i>	46
4.4	SWOT ANALÝZA .....	48
4.4.1	<i>Silné stránky.....</i>	48
4.4.2	<i>Slabé stránky .....</i>	49
4.4.3	<i>Příležitosti .....</i>	49
4.4.4	<i>Hrozby.....</i>	50
4.4.5	<i>Shrnutí SWOT analýzy .....</i>	51
<b>5</b>	<b>SHRUTÍ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>53</b>
5.1	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	53
5.2	DOPORUČENÍ PRO ZMĚNU PRÁVNÍ FORMY .....	55
5.3	ZÍSKÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ .....	55
5.4	ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ ČINNOSTI PODNIKU .....	56
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b>	
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 ÚVOD

Základním cílem každého podniku je snaha o neustálé zvyšování svého tržního podílu na trhu společně s maximalizací zisku. Obzvláště pro malé a střední podniky není vůbec jednoduché zaujmout požadovaný a stabilní podíl na daném trhu. Záleží na konkurenceschopnosti podniku, na schopnosti oslovit a zaujmout potenciální zákazníky, nabídnout jim kvalitní služby za odpovídající cenu. Tímto si podnik může získat řadu spokojených zákazníků. A pokud tyto základní kritéria podnik splňuje a má zájem o zvyšování svého podílu na trhu a oslovit širší okolí svého stávajícího působení, může uvažovat o rozšíření svého podnikání prostřednictvím otevření dalšího obchodu, pobočky, provozovny. Takto je možné oslovit další zákazníky, nabídnout jim své služby a zaujmout vyšší podíl na daném trhu. Další možností, jak získat více zákazníků, je zapracování na propagaci svých výrobků a služeb a rozšířit dobré jméno podniku do širšího okolí pomocí reklamy, internetu apod.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení rozvoje malého podniku Květiny Šárka Hájková sídlící v Ostravě. Hlavní podnikatelskou činností tohoto podniku je provozování květinářství, které nabízí svým zákazníkům široký výběr zboží a kvalitní služby. Vytváří nápadité a jedinečné květinové vazby ze suchých i živých květů, zajišťuje kompletní výzdoby na svatby, společenské a kulturní akce. Na základě současného hospodaření tohoto podniku bude pomocí jednotlivých analýz a výpočtů zhodnoceno zda je podnik připraven na rozšíření své působnosti a otevřít tak další květinářství.

Bakalářská práce bude rozdělena do čtyř hlavních kapitol. Nejdříve bude blíže rozvedena kapitola zabývající se teoretickými východisky řešené problematiky, kde budou vymezeny základní pojmy a analýzy potřebné pro správné zhodnocení rozvoje podniku v praktické části této bakalářské práce. Dále bude představen podnik Květiny Šárka Hájková, bude popsána jeho podnikatelská činnost, organizační struktura, současná marketingová činnost a rozvojové možnosti. Následně budou využity teoretické poznatky k analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku, dále ke zhodnocení jeho současné finanční situace a poté také ke zhodnocení možného rozvoje podniku. Na základě informací a výsledků získaných pomocí vybraných metodik bude provedeno shrnutí a doporučení, které povede ke zlepšení postavení tohoto malého podniku na daném trhu.



## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

V této části bakalářské práce budou definovány a blíže popsány jednotlivé základní pojmy a vybrané metodiky, na které následně naváže konkrétní analytické zhodnocení podniku.

### 2.1 Malé a střední podnikání

Podnikání podobně jako většina lidských činností a vztahů, je vymezováno a upravováno právními normami. Podmínkou trvalé existence podniku je dobrá finanční situace spojená s dlouhodobou ziskovostí, při které je podnik schopen trvale plnit své finanční závazky. Základním cílem podnikání je dosahování zisku.

V obchodním zákoníku je podnikání popsáno jako „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“.<sup>1</sup>

„Podnikatelem se rozumí:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základně jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“<sup>2</sup>

Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. Součástí podniku jsou věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění. [§2]

<sup>2</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění. [§5]

<sup>3</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění.

Živnostenským podnikáním se rozumí jakákoli podnikatelská činnost, pokud není zákonem zakázána nebo vyloučena ze živnostenského podnikání. Živnost je vymezena živnostenským zákonem jako „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“<sup>4</sup> Podle stanovených podmínek pro zahájení podnikání členíme živnosti na ohlašovací a koncesované.

**Živnosti ohlašovací** jsou při splnění stanovených podmínek provozovány na základě ohlášení podnikatele živnostenskému úřadu a jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Dělí se na živnosti:

- **řemeslné**, podmínkou provozování je výuční list, maturita v daném oboru, praxe v oboru a odborná způsobilost. Jedná se např. o kovářství, hodinářství, truhlářství,
- **vázané**, podmínkou provozování je prokázání odborné způsobilosti. Jedná se např. o vedení účetnictví, provozování autoškoly,
- **volné**, pro jejichž získání podnikatel nepotřebuje žádnou odbornou způsobilost. Podnikatel si vybere ze seznamu činností ty, které bude provozovat. Jedná se např. o velkoobchod a maloobchod, zprostředkování obchodu a služeb.<sup>5</sup>

**Živnosti koncesované** jsou provozovány na základě koncese udělené živnostenským úřadem. Oprávnění k provozování vzniká dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. Žadatel musí splnit všeobecné požadavky a prokázat odbornou způsobilost k dané činnosti. Jedná se např. o provozování cestovní kanceláře.<sup>5</sup>

Všeobecné podmínky provozování živnosti fyzickými osobami jsou základní podmínkou získání všech druhů oprávnění provozovat živnost. Těmito podmínkami jsou:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.<sup>5</sup>

Zvláštní podmínky provozování živnosti jsou:

- předepsaná odborná způsobilost,

---

<sup>4</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění. [§2]

<sup>5</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění.

- jiná než odborná způsobilost úkonům (např. spolehlivost).<sup>5</sup>

Živnost je často spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, která je provozována přímo živnostníkem, nebo za pomoci rodinných příslušníků.<sup>6</sup>

Malé a střední podnikání je nedílnou součástí každé vyspělé ekonomiky, vytváří značnou část pracovních příležitostí, a tím se podílí vysokou měrou na snižování nezaměstnanosti. Zároveň tyto podniky nejsou schopny konkurovat velkým podnikům.<sup>6</sup>

### **2.1.1 Vymezení malých a středních podniků**

Pro malé a střední podniky dosud neexistuje jednotná, všeobecně uznávaná horní hranice, která by tyto podniky vymezovala. Podnikání můžeme klasifikovat na základě kvalitativních či kvantitativních hledisek. Tyto hlediska mají různou vypovídací schopnost a použití.<sup>7</sup>

**Z hlediska kvantitativního** členíme podniky nejčastěji podle velikosti na velké, střední a malé. Přičemž nejčastějším kritériem pro určení velikosti podniku je počet zaměstnanců, výše majetku a roční obrát.<sup>7</sup>

*„V rozvinutých ekonomikách představují malé a střední podniky téměř 90% z celkového počtu podniků. Podíl této velikostní skupiny na celkové zaměstnanosti se zde pohybuje mezi 50-70%, na tvorbě hrubého národního důchodu 30-70% apod.“<sup>8</sup>*

Od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad EU). Statistické pojetí rozděluje podniky do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

- malé – do 20 zaměstnanců,
- střední – do 100 zaměstnanců,
- velké – 100 a více zaměstnanců.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> FOLVARČNÁ, A. *Malé a střední podnikání*. 2005.

<sup>7</sup> SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 2010.

<sup>8</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 2010. [s.370]

<sup>9</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008.

Z hlediska systému státní podpory malých a středních podniků je od r. 2005 v rámci Evropské unie uplatňováno rozdělení na základě počtu zaměstnanců, ročního obrátu a celkových aktiv.<sup>10</sup>

Tab. 2.1 Rozdělení podniků v rámci EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
<b>Střední podnik</b>	< 250	≤ 50 mil EUR	≤ 43 mil EUR
<b>Malý podnik</b>	< 50	≤ 10 mil EUR	≤ 10 mil EUR
<b>Mikro podnik</b>	< 10	≤ 2 mil EUR	≤ 2 mil EUR

*Zdroj: SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. Podniková ekonomika. 2010*

Důležitou podmínkou pro vymezení kategorie malých a středních podniků je jejich nezávislost. Nezávislost podniku znamená, že více než 25 % podílu na hlasovacích právech či na základním kapitálu nemá podnik, který nepatří do kategorie malých a středních podniků.<sup>10</sup>

Vymezení malého a středního podniku zákonem č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání je shodné s předcházejícím členěním a vychází z doporučení Evropské komise. Podniky se rozdělují do skupin v závislosti na počtu zaměstnanců, výši aktiv a čistém obrátu a nezávislosti. Hodnota aktiv a obrátu se přepočítává podle kurzu stanoveného Evropskou centrální bankou.<sup>11</sup>

Rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců Českou správou sociálního zabezpečení je od 1.1.2009 zrušeno. Do té doby platilo následující rozdělení:

- malé organizace, do 25 zaměstnanců,
- ostatní organizace, s 25 a více zaměstnanci.<sup>11</sup>

Bankovní instituce působící v České republice zpravidla považují za horní hranici pro malé a střední podniky roční obrat nepřesahující 300 mil. Kč.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 2010.

<sup>11</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008.

Z **kvalitativního hlediska** můžeme členit podniky do následujících skupin:

- **malé živnostenské podniky**, podnikatel se plně věnuje zákazníkům, pomáhají členové rodiny,
- **střední živnostenské podniky**, podnikatel pracuje v oblasti podnikání, administrativy, prodejní činnosti a do kontaktu se zákazníky se dostává jen částečně, najímá si personál,
- **velké živnostenské podniky**, podnikatel zajišťuje jen řízení a organizování podniku, na vše ostatní najímá personál,
- **malé průmyslové podniky**, zaměstnává se větší počet pracovníků, kombinace výrobních faktorů, např. malosériová výroba,
- **podniky z oblasti průmyslu a obchodu**.<sup>12</sup>

### **2.1.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků**

Rozhodnutí dát se na dráhu podnikání představuje řadu pozitivních i negativních důsledků. Pokud člověka současné zaměstnání neuspokojuje a má dobrý podnikatelský nápad a nebojí se riskovat, je škoda tento nápad nevyužít a neproměnit ve skutečnost. Nevýhody, které podnikání může přinášet se musí podnikatel snažit minimalizovat. Ať už potenciální zájemce o podnikání nebo podnikatel, který již na trhu působí, by měl brát v úvahu a vyhodnotit, zda se mu toto podnikání vyplatí. Podnikání lze samozřejmě ukončit, ale určité náklady spojené se založením podniku mohou být nenávratně ztraceny. Základním předpokladem úspěšného podniku je:

- správná volba předmětu podnikání,
- vhodné umístění (lokalizace) podniku,
- vhodné a pečlivé vybírání zaměstnanců,
- správná marketingová strategie.<sup>13</sup>

Mezi **hlavní výhody** malých a středních podniků patří jednodušší organizační struktura, která umožňuje přímou kontrolu a vedení lidí. Osobní kontakt podnikatele se zaměstnanci a zákazníky je velmi důležitý. S jednodušší řídicí strukturou souvisí nižší náklady na řízení podniku. Vytváření nových pracovních příležitostí podporuje ekonomický

---

<sup>12</sup> FOLVARČNÁ, A. *Malé a střední podnikání*. 2005.

<sup>13</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 2010.

růst a snižuje míru nezaměstnanosti. Rychlé a pružné reagování na změny vyvolané trhem, flexibilita řízení se může stát pro podniky konkurenční výhodou oproti velkým podnikům. Další výhodou je vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou předmětem zájmu velkých podniků, a tím napomáhají rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí, podporují rozvoj strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů.<sup>14</sup>

Jednou z **hlavních nevýhod** je nedostatek kapitálového vybavení, jelikož jsou tyto malé a střední podniky považovány bankovní sférou za rizikovou skupinu. Hlavním zdrojem financování se tak pro řadu podnikatelů stává samofinancování. Omezené možnosti čerpání finančních zdrojů jsou spojeny s omezenými prostředky na propagaci, reklamu podniku a nakonec i nízký tržní podíl. Slabou stránkou podnikatelů je často také špatná orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech a jejich změnách. Další nevýhodou malých a středních podniků jsou problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů a respektování technických předpisů, které jsou spojeny s vysokými náklady. A také ztížený přístup k veřejným soutěžím o státní zakázky.<sup>14</sup>

Vstup České republiky do Evropské unie představuje pro malé a střední podniky příležitosti vyplývající z rozšiřujícího se jednotného trhu, ale také rozšíření konkurenčního boje. Aby české podniky byly v tomto boji úspěšné, musí pravidelně sledovat např. vývoj legislativy v rámci celé EU, programy podpory malého a středního podnikání.<sup>14</sup>

### ***2.1.3 Podpora malým a středním podnikům***

Malé a střední podniky jsou často znevýhodňovány ve srovnání s velkými podniky a proto dochází ze strany státu k jejich podpoře, která má pomoci k založení a následnému vývoji podniku. Každoročně je vládou ČR schválena a vypisována řada programů. Programy jsou rozděleny do dvou skupin:

- plošné programy pro území celé ČR,
- regionální programy pro území vybraných regionů, které jsou určeny pro oblasti např. s vysokou nezaměstnaností.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 2010.

Tyto plošné a regionální programy podpory MSP jsou vypisovány Ministerstvem průmyslu a obchodu a Ministerstvem pro místní rozvoj. Pro financování programů byla zřízena Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.<sup>15</sup>

V roce 2002 byl v České republice přijat zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, který jasně vymezuje pojem malého a středního podnikání, zásady pro poskytování podpory při zahájení podnikání, a také při upevňování ekonomického postavení malých a středních podnikatelů.<sup>15</sup>

*„Podpora se poskytuje ve formě:*

- *návratné finanční výpomoci,*
- *dotace,*
- *finančního příspěvku,*
- *záruky,*
- *úvěru se sníženou úrokovou sazbou.*“<sup>16</sup>

Podpora může být poskytnuta podle tohoto zákona např. na projekty zaměřené na investice, projekty výzkumu a vývoje, projekty sdružení pro rozvoj malých a středních podnikatelů a k posílení jejich postavení na trhu, vytváření nových pracovních míst.<sup>17</sup>

V souladu s tímto zákonem byla zřízena státní příspěvková organizace nazývaná Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, která je podřízena Ministerstvu průmyslu a obchodu. Agentura má právo hospodařit s majetkem státu a při své činnosti se řídí zvláštními zákony.<sup>15</sup>

Malé a střední podniky mají možnost využít i pomoc vyplývající z iniciativ Evropské unie. Pro rozpočtové období 2007 - 2013 lze čerpat zejména z prostředků v rámci Operačního programu Podnikání a inovace. Aby žadatel mohl čerpat prostředky z tohoto programu, musí splňovat určité podmínky, např. musí předložit oprávnění k podnikání na území ČR, konkrétní projekt může být podán pouze v rámci jednoho příslušného programu a především musí žadatel poskytovat pravdivé údaje. Nejčastější formou podpory jsou dotace,

---

<sup>15</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 2010.

<sup>16</sup> Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v aktuálním znění. [§4]

<sup>17</sup> Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v aktuálním znění.

bezúročné úvěry a zvýhodněné záruky se státním příspěvkem. Dotace jsou ve většině případů vypláceny zpětně po předložení uhrazených faktur týkajících se projektu. Příjemce dotace si nejprve celý projekt financuje sám a až po jeho realizaci a splnění všech podmínek dostává zpětně vyplacenou předem dohodnutou finanční částku, tedy dotaci. Výjimkou jsou obce, kraje, svazky obcí a jimi založené organizace, které mají možnost zálohového čerpání.<sup>18</sup>

#### **2.1.4 Rodinné podnikání**

Podnikatelé často nechtějí podnikat sami, a současně se nechtějí spojit s neznámými osobami. Proto hledají možnosti, jak podnikat spolu se svými blízkými, které dobře znají. Vznikají tak rodinné podniky, ve kterých je vysoký podíl účasti rodinných příslušníků na samotném řízení. Jde především o členy úzké rodiny – otec a děti, sourozenci, ale také bratřenci, tety apod. Tyto příbuzenské vztahy mívají na chod podniku velmi výrazný vliv.<sup>19</sup>

Rodinné podnikání má v České republice dlouholetou tradici. Tyto podniky se každodenně vypořádávají jak s externími vlivy, tak s interními vlivy, což jsou v tomto případě vztahy v rodině.

Rodinné vztahy odráží vztahy na pracovišti. Rozhodování o správné volbě nastolené strategie, stanovení podnikových cílů a celkového chodu podniku je tak v rukou nejen zaměstnanců, ale především právě v rukou rodinných příslušníků. Rodinné a pracovní vztahy se navzájem prolínají, a proto je důležité a vhodné stanovit si určitá pravidla, která zabrání např. rozpadu rodiny nebo zániku podniku.

Otec, zakladatel podniku, se často chová ke svému synovi, dospělému zaměstnanci podniku, jako rodič ke svému dítěti. Neustále mu radí, kontroluje a opravuje. Často tak dochází ke generačnímu konfliktu, kdy otcovy nápady a metody řízení se synovi jeví jako zastaralé. Vztahy otce a syna tak bývají často napjaté jak z pracovního tak soukromého hlediska. Další překážkou pro udržování správného chodu a řízení podniku se může stát rivalita mezi sourozenci.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 2010.

<sup>19</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. 2010.



Strach z neúspěchu, možná rizika v důsledku špatného rozhodnutí postihuje celou rodinu, která je většinou na svém podnikání existenčně závislá. Názorová různorodost příslušníků rodiny se může stát důsledkem konfliktu jak na pracovišti, tak doma a zároveň tím může dojít ke snížení výkonnosti podniku.

V rodinném podniku pracují rodinní příslušníci a řadoví zaměstnanci. Jakmile je potřeba dosadit na určitou pracovní pozici dalšího rodinného příslušníka a současně se s dosazením nevytváří nové pracovní místo, často se tak hledá místo z řad stávajících zaměstnanců. Dochází buď k organizačním změnám, nebo dokonce k ukončení pracovního poměru se zaměstnancem. Vedení tak do svého podniku prosazuje na určitou pozici člověka, který nemá např. zkušenosti s vedením lidí, praxi v daném oboru. Tento nový pracovník si vytváří negativní ohlasy stávajících zaměstnanců a v kolektivu je zavržen. Zaměstnanci jsou těmito postupy demotivováni, jejich pracovní výkony jsou ve srovnání s dřívějšími výkony průměrné, což se odráží na celkových výsledcích podniku a následně na rodinných, pracovních vztazích. V případě, že k tomuto nevhodnému upřednostňování rodiny na pracovní pozice nedochází, jsou na pracovišti udržovány přátelské vztahy. Zaměstnanci se stávají rodinnými přáteli, jsou v práci spokojeni a podávají výborné pracovní výsledky.

Rodinní příslušníci, kteří se aktivně podílejí na chodu podniku musí denně zvažovat rizika, přednosti a příležitosti s tímto podnikáním spojené. Tito pracující příslušníci jsou ve srovnání s klasickým podnikáním mnohem pracovitější, jsou více motivováni, ochotni pro rodinný podnik obětovat veškerý svůj volný čas, a to i v nepříznivých podmínkách. Na výsledcích a provedené práci jim záleží, jelikož to odráží jméno podniku. Pokud podnik vykazuje nepříznivé, či dokonce záporné výsledky, rodina se snaží podnik i přesto udržet s nadějí, vidinou lepších výsledků v budoucnosti.

V souvislosti s rodinným podnikáním a jednotlivých členů podniku, není v současné době v České republice umožněn vznik pracovněprávního vztahu mezi manžely. Nemůže být tedy mezi nimi uzavřena ani pracovní smlouva ani dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> MACHÁČEK, I. *Rodinné podnikání*. 2005.

### **2.1.5 Možnosti a povinnosti vedení dokumentace malého podniku**

Jestliže se podnikatel rozhodne podnikat, musí zvážit řadu okolností, které se založením a fungováním podniku úzce souvisí. Např. volba právní formy podnikání, tedy zda bude podnikatel podnikat jako právnická či fyzická osoba, ovlivňuje také povinnosti týkající se vedení veškeré dokumentace podniku. Pokud je podnikatel právnickou osobou, vede vždy účetnictví podle Zákona o účetnictví. Pokud je podnikatel fyzickou osobou, nabízí se mu možnost vést daňovou evidenci za předpokladu splnění určitých podmínek, tedy pokud mu zákon o účetnictví nenařizuje vést účetnictví.

#### **Účetnictví**

O tom, kdo má povinnost vést účetnictví, rozhoduje Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Tento zákon stanovuje v souladu s právem Evropské unie rozsah a způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost. Zákon se tedy vztahuje na:

- právnické osoby, které mají sídlo na území České republiky,
- zahraniční právnické osoby, pokud na území České republiky podnikají nebo provozují jinou činnost podle zvláštních právních předpisů,
- organizační složky státu podle zvláštního právního předpisu,
- fyzické osoby, které jsou jako podnikatelé zapsány v obchodním rejstříku,
- ostatní fyzické osoby, které jsou podnikateli, pokud jejich obrat podle zákona o dani z přidané hodnoty, včetně plnění osvobozených od této daně, jež nejsou součástí obratu, v rámci jejich podnikatelské činnosti přesáhl za bezprostředně předcházející kalendářní rok částku 25 mil. Kč, a to od prvního dne kalendářního roku,
- ostatní fyzické osoby, které vedou účetnictví na základě svého rozhodnutí,
- ostatní fyzické osoby, které jsou podnikateli a jsou účastníky sdružení bez právní subjektivity, pokud alespoň jeden z účastníků tohoto sdružení je osobou vedoucí účetnictví,
- ostatní fyzické osoby, kterým to ukládá zvláštní právní předpis.<sup>21</sup>

Účetní jednotky, které mají povinnost vést účetnictví podle Zákona o účetnictví, účtují o stavu a pohybu jejich majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření. Účetní jednotky účtují o skutečnostech,

---

<sup>21</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v aktuálním znění.

kteře jsou předmětem účetnictví. Účtují podvojnými zápisy do období, s nímž dané skutečnosti časově a věcně souvisí.<sup>22</sup>

### **Daňová evidence**

Fyzické osoby, které vedou daňovou evidenci se řídí Zákonem o daních z příjmů. Daňová evidence slouží především ke zjištění základu daně z příjmů, ale poskytuje také přehled o stavu a pohybu majetku a dluhů podniku. Je tedy využitelná také pro ekonomické rozhodování, pro řízení podniku. Zákon dále uvádí, že daňová evidence podniku musí obsahovat daňovou evidenci příjmů a výdajů a daňovou evidenci majetku a závazků. Daňová evidence má za cíl zachytit všechny majetek a závazky podniku, které ovlivňují základ daně z příjmů. Jedná se o majetek podniku, který slouží k jeho podnikatelské činnosti a také získané finanční zdroje, které se podílí na krytí majetku podniku.<sup>22</sup>

**V evidenci příjmů a výdajů** jsou zachyceny veškeré příjmy z podnikatelské činnosti a výdaje spojené s majetkem zahrnutým v obchodním majetku. Jedná se o výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů, které mohou být zahrnuty jen v prokázané výši a nejvýše v zákonem stanovené výši. Zapisují se do deníku příjmů a výdajů, v členění potřebném pro zjištění základu daně z příjmů. Příjmy mohou být peněžní, nepeněžní či dosažené směnou. Přičemž jsou do evidence zahrnovány pouze skutečné přítoky peněz, tedy příjem peněz v hotovosti do pokladny nebo připsání na bankovní účet podniku. Nepeněžním příjmem může být např. zápočet vzájemných pohledávek a závazků. Výdaje mohou být také peněžní či nepeněžní. Výdajem podniku je především odtok peněz z pokladny nebo z bankovního účtu, ale také veškeré nepeněžní výdaje, které snižují základ daně. Jsou to např. odpisy dlouhodobého majetku, tvorby rezerv.<sup>22</sup>

**Evidence pohledávek** slouží pro přehled pohledávek, které podnikatel vlastní, dále v jaké výši a vůči komu. Evidence je zpravidla vedena v knize pohledávek. Podnik však může pohledávky evidovat i např. v počítačových souborech. Pohledávky představují pro podnik peněžní vyjádření nároku věřitele na úhradu smluvně dohodnuté částky uvedené na vydané faktuře, např. za prodej zboží a poskytnutí služeb. Rozlišujeme pohledávky krátkodobé, které jsou splatné do jednoho roku a pohledávky dlouhodobé se splatností delší než jeden rok.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> SEDLÁČEK, J. *Daňová evidence podnikatelů 2011*. 2011.

Z **evidence závazků** by mělo být především zřejmé, o jaké závazky se jedná, v jaké výši a vůči komu. Podnik může vést knihu závazků, či jinou formu evidence. Závazky představují peněžní vyjádření povinnosti dlužníka uhradit smluvně dohodnutou částku, např. za nákup zboží. Závazky jsou dluhem podniku. Závazky z obchodních vztahů vznikají převzetím výrobků, zboží či služeb od dodavatelů na obchodní úvěr se splatností uvedenou na přijaté faktuře. Obdobně jako pohledávky, rozlišujeme závazky krátkodobé, které jsou splatné do jednoho roku a závazky dlouhodobé se splatností vyšší než jeden rok.<sup>23</sup>

Pokud se podnik stane plátcem daně z přidané hodnoty (DPH), vede **evidenci daně z přidané hodnoty**. Může tak učinit v rámci knihy pohledávek a závazků nebo odděleně v členění na DPH na výstupu a na vstupu, zvlášť pro základní a sníženou sazbu daně. Jestliže vlastní podnik dlouhodobý majetek, je zachycen v **evidenci dlouhodobého majetku**, dále podnik používá **evidenci zásob**, **mzdovou evidenci** a to případě, že podnik zaměstnává pracovníky na základě pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo provedení práce, **evidenci jízd** apod.<sup>23</sup>

Daňová evidence je mnohem méně administrativně náročná ve srovnání s účetnictvím. Je značně jednodušší po metodické stránce a klade podstatně nižší nároky na technické vybavení. Zachycuje pouze ty peněžní toky, které bezprostředně souvisejí s podnikáním, čímž zastává zásadu jednoduchosti. Dále zachycuje stav majetku a závazků podniku na konci zdaňovacího období. Obdobně jako účetnictví vymezuje složky majetku, které podléhají evidenci, a určuje metody oceňování majetku a dluhů.<sup>23</sup>

## 2.2 Metodologická východiska

V této části budou popsány jednotlivé analýzy a metody, které budou následně použity v praktické části bakalářské práce ke zhodnocení rozvoje konkrétního podniku.

### 2.2.1 PEST analýza

PEST analýza je jednou z analýz makroprostředí, která se zaměřuje na hodnocení jednotlivých vlivů tohoto prostředí. Podle počátečních písmen anglických slov označujících

---

<sup>23</sup> SEDLÁČEK, J. *Daňová evidence podnikatelů 2011*. 2011.

čtyři oblasti okolí podniku, ve kterých se analýza provádí, byl vytvořen název PEST analýza. Těmito oblastmi okolí podniku jsou oblasti politické a právní (political), ekonomické (economic), sociální a kulturní (social) a technologické (technological).<sup>24</sup>

**Politicko-právní faktory** tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svou činnost. Systém je ovlivněn mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí. Patří sem např. stabilita zahraniční a národní politické situace, forma vlády, daňová politika apod.<sup>25</sup>

**Ekonomické faktory** vycházejí z ekonomické situace a hospodářské politiky státu. Patří sem např. tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, inflace, daňové podmínky, výše úrokových sazeb apod.<sup>25</sup>

**Sociální a kulturní faktory** jsou dány společností, její strukturou, společenskými a kulturními zvyky, sociální skladbou obyvatelstva. Patří sem např. náboženská, věková struktura obyvatelstva, úroveň vzdělání obyvatel, hustota obyvatel apod.<sup>25</sup>

**Technické a technologické faktory** představují inovační potenciál státu, technologické změny. Patří sem např. podpora výzkumu a vývoje ze strany vlády, nové objevy a vynálezy, vznik a vývoj technologických parků apod.<sup>25</sup>

V rámci analýzy jednotlivých vlivů se snažíme především o:

- identifikaci všech vlivů působících na podnikání firmy na určitém trhu,
- zhodnocení vlivů a výběr těch významných,
- odhad trendů a intenzity působení vlivů,
- posouzení časového hlediska.<sup>26</sup>

Cílem analýzy PEST je vybrat ze všech faktorů ty, které jsou důležité pro daný podnik. Vlivy, které jsou podstatné a důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný podnik. Proto je kladen velký důraz na to správně rozpoznat a odlišit tyto faktory vnějšího okolí podniku, které mohou představovat jak příležitosti, tak hrozby. Jednotlivé

---

<sup>24</sup> KOZEL, R.; MYNÁŘOVÁ, L. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011.

<sup>25</sup> SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. 2010.

<sup>26</sup> KOZEL, R.; MYNÁŘOVÁ, L. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011.

vlivy se v čase mění a proto je nutné je průběžně sledovat a vyhodnocovat. A také odhadnout budoucí vývoj a zjistit jejich dopad na podnik.<sup>27</sup>

Při analýze makroprostředí věnuje firma hlavní pozornost vývoji a trendům v zemích největších obchodních zájmů. V závislosti např. na strategii firmy, její velikosti, tržní pozici by měla analýza začínat na nadnárodní úrovni a přes národní trh se dále věnovat vlivům v konkrétním regionu.<sup>28</sup>

### **2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Podstatou konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí, přičemž klíčovým aspektem jsou ta odvětví, v nichž podnik soutěží. Vnější vlivy obvykle působí na všechny podniky v odvětví, a rozhodující se tak stává rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi. „*Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly.*“<sup>29</sup> Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, mezi které patří stávající konkurenční firmy v odvětví, potenciální nově vstupující firmy, dodavatelé, odběratelé a možnost vzniku substitutu. Tyto konkurenční síly určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt takové postavení v daném odvětví, ve kterém podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Klíč k vypracování strategie spočívá v hlubokém analyzování zdrojů těchto sil a odhaluje tak kritické přednosti a slabiny podniku, osvětluje ta místa, kde se zdá, že mají odvětvové trendy největší efekt a důležitost, ať už jako příležitosti nebo jako hrozby.<sup>30</sup>

---

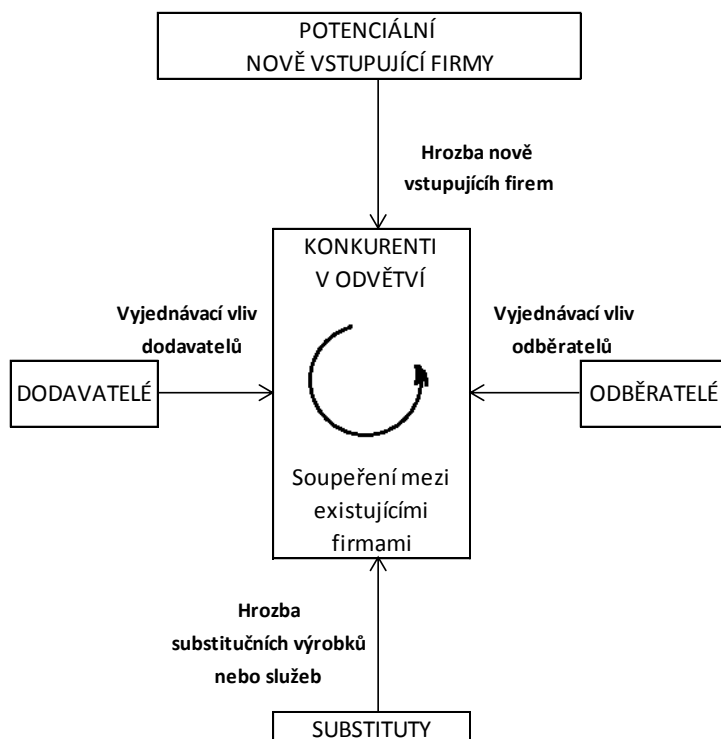
<sup>27</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006.

<sup>28</sup> KOZEL, R.; MYNÁŘOVÁ, L. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011.

<sup>29</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1994. [s.3]

<sup>30</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1994.

Obr. 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie* 1994.

### Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Důvodem soupeření mezi stávajícími konkurenty je získání výhodného postavení. Soupeří se, protože jeden nebo více konkurentů, buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Používají se metody, jako reklamní kampaně, cenová konkurence, zlepšení servisu zákazníkům apod.<sup>31</sup>

### Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snaží se získat podíl na trhu a potřebné zdroje. To vede ke snižování cen nebo k růstu nákladů, a následně ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu a na reakci stávajících firem v odvětví, kterou může nově vstupující firma očekávat.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1994.

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé neustále soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality, lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě a to vše na úrok ziskovosti odvětví. Silná skupina odběratelů se odvíjí od její tržní situace, zda nakupuje produkty standartní a mohou tak snadno najít náhradní dodavatele, zda jsou plně informováni o poptávce a skutečných tržních cenách apod. Své strategické postavení může společnost vylepšit tím, že najde odběratele, kteří mají minimální možnosti zpětného negativního ovlivňování, tedy pečlivým výběrem odběratele.<sup>32</sup>

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dodavatelé mohou s ostatními účastníky odvětví vyjednávat a hrozit, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Postavení dodavatele sílí, pokud je nabídka ovládána jen několika společnostmi, pokud je dodavatelův produkt důležitým vstupem pro odběratelovu podnikatelskou činnost apod.<sup>32</sup>

### **Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů**

Hrozbou podniků je vznik substitutů a často s nimi musí soutěžit. Substituty jsou jiné produkty, které plní tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituty, které mohou podniky v odvětví ohrozit jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci v odvětví, nebo dosahují svou výrobou vysokého zisku. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, které si firmy mohou se ziskem účtovat.<sup>32</sup>

*„Profesor Porter při formulování svého modelu opomenul „dvojče“ substitutů – komponenty, tj. zboží, která se kupují společně s jiným zbožím. Ty mohou situaci na trhu, resp. v odvětví ovlivňovat stejně významně jako substituty a i jejich vliv by měl být při analýze zohledňován.“<sup>33</sup>*

---

<sup>32</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1994.

<sup>33</sup> KERKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 2006.



### 2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem strategického plánování a organizování podniku a vede k identifikaci silných a slabých stránek firmy v rámci jeho vnitřního prostředí a k vymezení příležitostí a ohrožení či hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí. Název je vytvořen z počátečních písmen anglických slov strength, weakness, oportunities a threath.<sup>34</sup> Tyto jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice, která je znázorněna na obrázku 2.2. Pomocí SWOT analýzy charakterizujeme klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku. Cílem SWOT analýzy je zhodnotit současný stav podniku (vnitřní prostředí) a současné dění v okolí podniku (vnější prostředí), rozvíjet silné stránky a minimalizovat slabé stránky a současně být připraven na potenciální příležitosti či hrozby, které mohou podnik oživit nebo mu naopak uškodit.<sup>35</sup>

Obr. 2.2 SWOT analýza

<b>SILNÉ STRÁNKY (+)</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY (-)</b>
<b>PŘÍLEŽITOSTI (+)</b>	<b>HROZBY (-)</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejprve se analyzují příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. To tvoří makroprostředí, které obsahuje faktory politicko-právní, sociálně-kulturní, ekonomické a technologické. Dále je tvořeno mikroprostředím, které tvoří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Následně se analyzuje vnitřní prostředí firmy. Jedná se např. o cíle, firemní zdroje, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura apod.<sup>35</sup>

#### **Příležitosti a hrozby**

Příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací rostou vyhlídky na růst, zlepšení využití disponibilních zdrojů a efektivnější plnění cílů. Za příležitosti považujeme ty

<sup>34</sup> KOZEL, R.; MYNÁŘOVÁ, L. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011.

<sup>35</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008.

skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést tak podniku úspěch.<sup>36</sup>

Hrozbou může být nepříznivá situace, změna v podnikatelském okolí, která se stává pro podnik překážkou. Je třeba, aby podnik rychle reagoval a odstranil je či minimalizoval. Hrozby představují ty skutečnosti, události nebo trendy, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.<sup>36</sup>

### Silné a slabé stránky

Za silné stránky jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má podnik silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je podnik dobrý, úspěšný a může je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jde především o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu. Mezi silné stránky řadíme takové skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak podniku.<sup>37</sup>

Slabé stránky jsou přesným opakem silných stránek. Podnik v něčem zaostává, úroveň některých faktorů je nízká. Slabé stránky představují činnosti, které podnik nedělá dobře nebo ty, ve kterých si jiné podniky vedou lépe.

Obr. 2.3 Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- silná značka</li> <li>- dobré povědomí mezi zákazníky</li> <li>- cenová výhoda díky know-how</li> <li>- exkluzivní přístup k přírodním zdrojům</li> <li>- aktivní přístup k výzkumu a vývoji</li> </ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatek marketingových zkušeností</li> <li>- špatné umístění firmy</li> <li>- špatná reputace mezi zákazníky</li> <li>- nedostatečný přístup k distribučním cestám</li> <li>- vysoké náklady</li> </ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nové technologie</li> <li>- nenaplněné potřeby zákazníků</li> <li>- odstranění mezinárodních bariér</li> <li>- rozvoj nových trhů</li> <li>- akvizice</li> </ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vstup nových konkurentů na trh</li> <li>- konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem</li> <li>- nová regulační opatření, daňová zatížení</li> <li>- změny v zákaznickových preferencích</li> <li>- zavedení obchodních bariér</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování podle BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007*

<sup>36</sup> BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007.

<sup>37</sup> BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007.

*„V praxi občas dochází k problémům při zařazení jednotlivých faktorů do správné kategorie. Velmi často se zaměňují jednotlivé kategorie, např. příležitost je uvedena pod silnými stránkami či opačně. Je třeba si uvědomit, že silné a slabé stránky jsou interní faktory, které se týkají firmy, mají na ni bezprostřední vliv a firma je může ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou externí faktory týkající se okolí firmy, které firma přímo ovlivnit nemůže, ale které může buď využít (v případě příležitosti), nebo jimž musí čelit (hrozby).“<sup>38</sup>*

## **2.2.4 Přehled o peněžních tocích**

Přehled o peněžních tocích, nebo-li výkaz cash-flow, představuje pohyb, změnu peněžních prostředků podniku za určité období v souvislosti s jeho ekonomickou činností. Účelem analýzy výkazu cash-flow je objasnit hlavní faktory, které ovlivňují příjem (inflow) a výdej (outflow) hotovosti a z toho plynoucí stav hotovosti k určitému okamžiku. Jedná se o tokovou veličinu, která vyjadřuje rozdíl přítoku a odtoku hotovosti za určité období. Výkaz slouží k finančnímu rozhodování v krátkém období, pro analýzu likvidity podniku. Dále k finančnímu rozhodování v dlouhém období, ke zhodnocení rentability a rozhodování o efektivnosti a návratnosti investic. Dále slouží k financování potřeb z cizích a vlastních zdrojů, tedy k hodnocení zadluženosti. Informace získané tímto výkazem jsou důležitým a přesným měřítkem pro rozhodování managementu podniku, investorů, věřitelů.<sup>39</sup>

*„Smyslem přehledu o peněžních tocích je vysvětlit změny peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů daného podniku za určité období. Účetní jednotka si může zvolit metodu zpracování výkazu cash-flow, obsahovou náplň peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů.“<sup>40</sup>*

**Peněžní toky** představují přírůstky a úbytky peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. **Peněžní prostředky** jsou peníze v hotovosti včetně cenin a peněžní prostředky na bankovních účtech a peníze na cestě. **Peněžní ekvivalenty** zahrnují krátkodobý likvidní majetek, který je snadno a pohotově směnitelný za předem známou částku peněžních prostředků a u tohoto majetku se nepředpokládají významné změny hodnoty v čase, např. pohledávky splatné do tří měsíců.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. [s.156]

<sup>39</sup> DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2011.

<sup>40</sup> DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2011. [s.60]

Struktura výkazu cash-flow je doporučena, tzn. že účetní jednotka si může sama zvolit jakým způsobem bude výkaz sestavovat a jakou zvolí metodu, co jsou pro ni peněžní prostředky, peněžní ekvivalenty. Struktura výkazu se však zpravidla člení podle základních aktivit podniku na tři části. Cash-flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Na obrázku 2.4 je znázorněno cash-flow ve zjednodušené podobě.<sup>41</sup>

Obr. 2.4 Schéma cash-flow ve zjednodušené podobě

<b>Peněžní stav peněžních prostředků</b>
+ CF z provozní činnosti
+ CF z investiční činnosti
+ CF z finanční činnosti
<hr/>
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>

*Zdroj: DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2011.*

**Cash-flow z provozní činnosti** je odrazem aktivit ovlivňujících tvorbu čistého zisku. Základem je zisk z výrobní a odbytové činnosti podniku. Dále může být čistý zisk tvořen z přijatých úroků a dividend z investovaného kapitálu. Odpisy, které tvoří finanční zdroje, neboť se jedná o fiktivní náklad, se kterým nejsou spojeny výdaje a předpokládá se jejich pokrytí tržbami. Výši tohoto cash-flow ovlivňuje také změna zásob, pohledávek, závazků a časového rozlišení nákladů a výnosů.<sup>41</sup>

**Cash-flow z investiční činnosti** zahrnuje aktivity, které souvisejí s pohybem investičních aktiv. Výše cash-flow je ovlivněna především pohybem fixních aktiv, jako je koupě či prodej dlouhodobého majetku, dále transakcí na dlouhodobém finančním trhu, tedy obchodováním s cennými papíry a také poskytováním úvěrů a půjček.<sup>41</sup>

**Cash-flow z finanční činnosti** zahrnuje všechny finanční transakce s věřiteli finančních prostředků, jako jsou např. krátkodobé půjčky, příjem a splátky úvěrů.<sup>41</sup>

Sestavení výkazu cash-flow může být provedeno přímou či nepřímou metodou.

<sup>41</sup> DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2011.

**Přímá metoda** představuje skutečné sledování příjmů a výdajů v souvislosti s jednotlivými hospodářskými operacemi. Touto metodou se tedy provede rozdíl mezi příjmy a výdaji.<sup>42</sup>

Obr. 2.5 Přímá metoda výpočtu cash-flow

<b>Počáteční stav peněžních prostředků (PS PP)</b>
+ Příjmy
- Výdaje
<b>= Cash flow celkem = P - V</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků = PS PP + celkové CF</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Nepřímou metodou** je výkaz cash-flow stanoven jako součet čistého zisku po zdanění a odpisů za dané období a přírůstků nebo úbytků příslušných položek aktiv a pasiv oproti počátečnímu stavu.<sup>42</sup>

Obr. 2.6 Nepřímá metoda výpočtu cash-flow

<b>Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů (PS PP + PE)</b>
+ Čistý zisk
+ Odpisy
- Změna stavu zásob
- Změna stavu pohledávek
+ Změna stavu krátkodobých závazků
<b>= Cash flow z provozní činnosti</b>
- přírůstek dlouhodobých aktiv
<b>= Cash flow z investiční činnosti</b>
+ Změna bankovních úvěrů
+ Změna nerozděleného zisku minulých let
- Dividendy
+ Emise akcií
<b>= Cash flow z finanční činnosti</b>
<b>= Cash flow celkem = CFprov + CFinv + CFfin</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů = PS PP + PE + celkové CF</b>

*Zdroj: DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2011.*

<sup>42</sup> DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2011.

### **3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU**

V této kapitole bude představen podnik Květiny Šárka Hájková. Budou popsány produkty a služby, které svým zákazníkům nabízí. Dále bude popsáno sídlo podniku a popis jeho prostředí spolu s konkurencí, současná organizační struktura a také rozvojové možnosti.

#### **3.1 Základní informace o podniku**

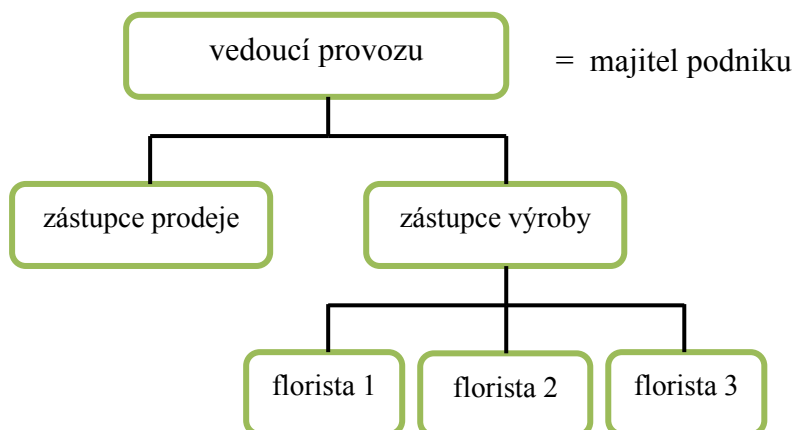
Podnik Květiny Šárka Hájková byl založen v roce 2005 na základě živnostenského oprávnění s druhem živnosti ohlašovací volná. V současné době vede tento malý podnik daňovou evidenci a je plátcem DPH.

Předmětem podnikání je v současné době především zajištění plynulého chodu květinářství, kde tento podnik nabízí svým zákazníkům zejména široký výběr čerstvých květin. Zákazníci si zde mohou vybrat také z pestré nabídky keramických, skleněných, sušených či umělých produktů. Jedná se např. o sušené květy, skleněné či keramické vázy a dekorace, doplňky, výzdoby. Jde především o aranžování a vazbu čerstvých květin na základě individuálních přání zákazníků. Dále je nabízeno zajištění celkové výzdoby svateb, výzdoby bytových či komerčních prostorů, výzdoby zahrad, smuteční vazby apod. Zákazníci si také mohou sami vybrat jednotlivé produkty, zvolit si tak styl, ve kterém bude vazba, dekorace provedena a zaměstnanci podniku jim tyto přání zrealizují. Jedná se např. o adventní věnce, vánoční svícní, jarní dekorace a jiné. Pokud mají zákazníci zájem zkusit si tvořit dekorace sami, nakoupí si v květinářství potřebné produkty a konečná realizace už zůstává na nich. Květinářství nabízí svým zákazníkům moderní a kreativní tvorbu v souladu s nejnovějšími trendy v oboru. Při jednání se zákazníkem se klade důraz na osobní kontakt, individuální přístup a plnění jejich přání. Snaží se zákazníka zaujmout i nevšedními nápady a nabízí tak např. i salámové květiny, cigaretové či bonbónové květiny, dětské plenkové dorty. Součástí těchto jmenovaných služeb je také možnost bezplatného doručení květin na předem určené místo po Ostravě a okolí. Květinářství Květiny Šárka Hájková získalo u svých zákazníků dokonce takovou důvěru, že si často objednávají květinové vazby bez konkrétních požadavků, specifikování motivu a použitých květin a nechávají tak volnou ruku floristům. Díky individuálnímu přístupu, kreativitě floristů a nekonečných nápadů je

každá vazba originálem a zákazníci jsou tak spokojeni. Ukázka tvorby je uvedena v příloze č. 1.

Myšlenka založení podniku vznikla jako reakce na tehdejší rutinní práce s květinami, kde se neprojevila jakákoliv kreativita, nápady apod. Právě opakem se stalo květinářství Květiny Šárka Hájková, kde se od začátku prosazuje kreativita. Podnik byl založen jednou fyzickou osobou, tzv. osobou samostatně výdělečně činnou (OSVČ). Po několika letech se tento podnik postupně rozrostl a v současné době je v podniku zaměstnáno pět osob na hlavní pracovní poměr. V případě potřeby jsou zaměstnáni brigádníci, kteří pomáhají obzvláště v letních měsících, ve kterých je velký zájem o zajištění květinových vazeb a výzdob na svatby, a dále také pro rozvoz květin zákazníkům.

Obr. 3.1 Organizační struktura podniku



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku*

Výběr zaměstnanců je pečlivý a rozhodujícím kritériem pro přijetí do zaměstnání je zkušební vazba z čerstvých květin na libovolné téma, které si sám uchazeč o pracovní místo zvolí. Tímto se velmi rychle ukáže nejen zkušenost práce s květinami, ale především nápady, kreativita a věnovaný čas jedné vazbě květin. Pokud se jedná o práci, která zahrnuje především příjem a výdej objednávek, je rozhodujícím kritériem příjemné vystupování, komunikace se zákazníkem a umět zákazníkovi poradit.

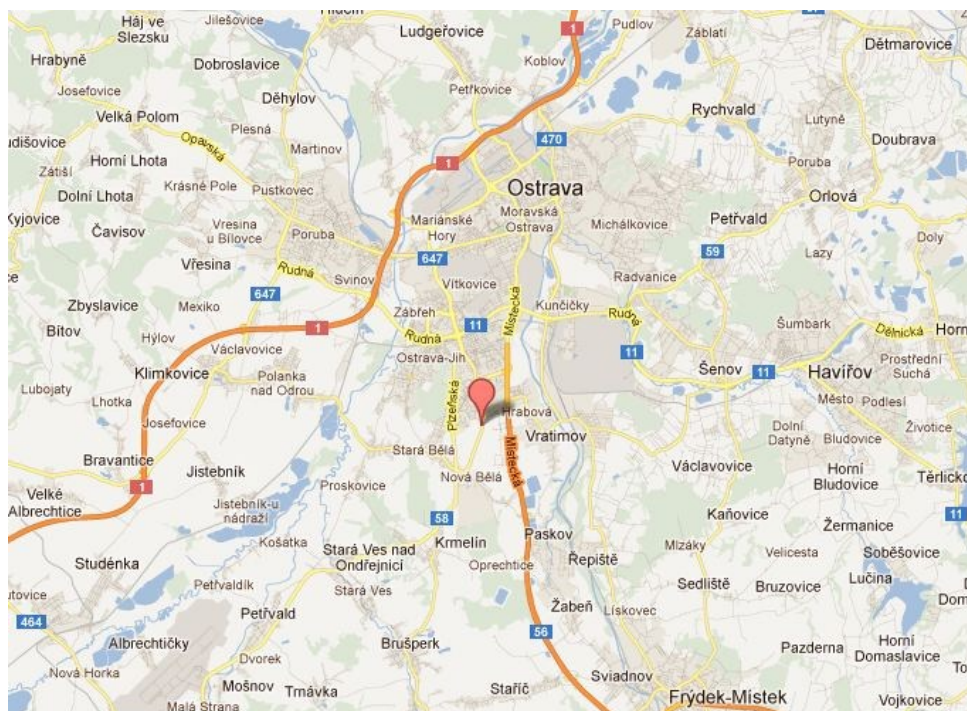
Vedoucí provozu, tedy majitelka podniku zajišťuje plynulý chod podniku, dohlíží na odvedenou práci svých zaměstnanců, komunikuje se zákazníky a v případě potřeby se podílí na realizaci objednávek a váže květiny. Zástupce prodeje má za úkol být k dispozici

přítomným zákazníkům a zapisovat objednávky, které mohou být na základě telefonátu, osobního kontaktu nebo e-mailem. Zástupce výroby dohlíží na práci tří floristů a zároveň také váže květiny. Rozvoz květin je zajištěn podle potřeby buď prostřednictvím brigádníků, zejména tedy syna majitelky, a popřípadě je smluvně ošetřen rozvoz květin také zaměstnanci podniku, popř. majitelkou.

### 3.2 Sídlo podniku a popis prostředí

Květinářství Květiny Šárka Hájková působí v Moravskoslezském kraji ve městě Ostrava, části Hrabová. Provozovna je umístěna v prostorách haly společnosti Florplant. Společnost Florplant využívá část těchto prostor jako skleník čerstvých květin, a dále k prodeji běžných květinářských doplňků. Květinářství Květiny Šárka Hájková má pronajatý prostor se samostatným vstupem a je odděleno od části se skleníkem.

Obr. 3.2 Grafické znázornění sídla květinářství na mapě



Zdroj: Google mapy. [23. 4. 2012]. Dostupné z: <http://maps.google.cz/>.

Společnost Florplant se stala jedním z hlavních dodavatelů čerstvých květin, právě díky bezprostřední blízkosti s květinářstvím. Podnik spolupracuje s více dodavateli jak z Ostravy, tak Brna, Prahy atd.



V okolí květinářství se nachází řada konkurentů, a určitým konkurentem může být právě společnost Florplant, která prodává také veřejnosti své produkty, avšak neposkytuje jim služby jako výzdoby svateb, vazby květin apod. Další konkurenti v okolí jsou ti, kteří mají své provozovny umístěny v nákupních centrech, hypermarketech.

### **3.3 Marketingová činnost podniku**

Cílem marketingové činnosti podniku je zajistit dlouhodobě odbyt jeho výrobků a služeb, a zároveň tak plnit a uspokojovat přání a potřeby zákazníků, kteří se do květinářství budou pravidelně vracet a také doporučovat svým známým. Důraz je kladen na aktuální trendy v oboru a s tím související boj o konkurenceschopnost. K základním cílům podniku patří také samozřejmě dlouhodobé dosahování zisku.

V současné době se Květinářství Šárka Hájková reprezentuje pomocí vizitek, které jsou velmi žádané např. v prostorách hotelu Sepetná, Troyer a dalších, které jsou zde dlouhodobě umístěny. Vzhledem k současně modernizujícímu se světu jsou zřízeny internetové stránky [www.i-kvetiny.cz](http://www.i-kvetiny.cz), kde jsou k dispozici potenciálním zákazníkům základní informace a fotogalerie tvorby floristů. Květinářství se stará o výzdoby školních plesů, přispívá do tomboly dary ze své tvorby. Od roku 2011 se stalo květinářství partnerem Národního divadla Moravskoslezského. V soutěži EUROPA CUP 2011 se květinářství Květiny Šárka Hájková umístilo na 2. místě. Spolupracuje se také s časopisem Nevěsta, časopisem se svatební tematikou, a pro rok 2012 má v tomto časopise zajištěnou reklamu.

### **3.4 Rozvojové možnosti podniku**

Podniku se nabízí několik možností rozvoje. Podnik se snaží reagovat na aktuální trendy jak u nás tak ve světě a také především plnit přání zákazníků. Důkazem jsou např. vytvořené internetové stránky. V této internetové komunikaci se zákazníci jsou určité mezery a několik možností vylepšení. Internetové stránky v tuto chvíli slouží především pro poskytnutí základních informací návštěvníkům a k nahlédnutí fotografií květinových vazeb, které květinářství nabízí. Jednou z možností rozvoje je internetové stránky dnešnímu světu ještě více přizpůsobit a zrealizovat tak i online objednávky prostřednictvím internetového obchodu, tzv. e-shopu.

V současné době není v květinářství umožněno zákazníkům platit kartou. V případě potřeby platby bezhotovostně mohou zákazníci poslat platbu na bankovní účet podniku. V tomto případě se zákazníkům vystavuje faktura. Bylo by také vhodné zvážit, zda by zpřístupnění platby kartou zákazníci ocenili.

Další možností jsou reklamní polepy na automobily. Vzhledem k tomu, že je každodenně využíváno bezplatného rozvozu květin až domů a automobil je plně využíván k těmto účelům, jednalo by se o příležitost zviditelnit se širokému okolí a získat tak další spokojené zákazníky.

Vzhledem ke stále většímu počtu přicházejících zákazníků jednak těch, kteří se již dlouhodobě opakovaně rádi vrací, a také těch nových, kteří přicházejí např. na doporučení svých známých, či z reklam v časopisech se stává velmi atraktivní možností rozvoje otevření další prodejny, květinářství Květiny Šárka Hájková. Nejdříve je však nutné zhodnotit jak se podniku daří nyní a jestli si případný rozvoj může dovolit, popř. za jakých podmínek.

## 4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ ROZVOJE PODNIKU

V této analytické části bakalářské práce budou aplikovány jednotlivé metodiky vedoucí ke zhodnocení rozvoje podniku Květiny Šárka Hájková. Ke zhodnocení bude použita PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, vybrané metody pro zjištění současné finanční situace, přehled o peněžních tocích a následně SWOT analýza.

### 4.1 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy budou v rámci makroprostředí identifikovány a zhodnoceny jednotlivé vlivy působící na podnikání dané firmy na trhu. Těmito vlivy, neboli faktory jsou faktory politické a právní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické.

#### 4.1.1 *Politické a právní faktory*

Politické prostředí má na podnikání velký vliv. Politická stabilita a také legislativní stabilita výrazně ovlivňuje možnosti a povinnosti podnikatelů prostřednictvím novelizací zákonů, vyhlášek, směrnic. Např. další novelizace zákona o dani z přidané hodnoty s platností od roku 2012, ve které se mimo jiné zvýšila snížená sazba z původních 10% na současných 14%, výrazně ovlivňuje finanční výsledky v podniku Květiny Šárka Hájková. Existenci podniku ovlivňuje také výše daně z příjmů fyzických osob, výše sociálního a zdravotního pojištění. Velkou roli hraje také pracovní právo, ať už z pozice zaměstnavatele nebo zaměstnance. Velkou výhodou se pro obě strany stalo zvýšení možných odpracovaných hodin v rámci dohody o provedení práce z původních 150 h na současných 300 h za kalendářní rok, jak uvádí novelizace zákoníku práce. Dále podnikání ovlivňuje např. obchodní zákon, živnostenský zákon.

Od roku 2004 se stala Česká republika členem Evropské Unie, což přineslo řadu výhod. Jedná se např. o volný vstup na zahraniční trh, volný pohyb pracovní síly, možnost čerpat dotace ze strukturálních fondů Evropské Unie, např. pro podnikatele nově vstupující na společný trh, a také malé a střední podniky. V současné době však pro podnik květiny Šárka Hájková, nejsou dotace pro tento druh podnikání.

#### ***4.1.2 Ekonomické faktory***

Ekonomické prostředí je důležité především pro odhad ceny pracovní síly, pro odhad cen produktů a služeb. Kupní síla obyvatel ovlivňuje tvorbu a prodej květinových produktů a veškerého dostupného zboží, které květinářství svým zákazníkům nabízí. S tímto souvisí mimo jiné nezaměstnanost, tedy pokud se snižuje míra nezaměstnanosti, rostou současně průměrné mzdy, v důsledku je i vyšší kupní síla obyvatel a následně je vyšší poptávka po službách, výrobcích a zboží v květinářství. Přesto, že současná ekonomická situace v České republice není ideální, do květinářství přicházejí stále noví zákazníci a dobré jméno podniku se dostává do povědomí stále širšímu okolí. V rámci ekonomického prostředí a jednotlivých faktorů je také důležité zhodnotit, zda se při současných cenách paliva do automobilu vyplatí nabízet zákazníkům dovoz květin zdarma. Toto si podnik uvědomuje a bere neustále se měnící výši ceny paliva na vědomí a snaží se pružně reagovat a cenu paliva do květinových vazeb zakomponovat, aby nedošlo k poklesu zisku ani k nespokojenosti zákazníků. Důležitá je také míra inflace, či výše úrokových sazeb, která ovlivňuje rozhodování o financování majetku, investic.

#### ***4.1.3 Sociální a kulturní faktory***

V rámci sociálního a kulturního prostředí a zhodnocení vlivů na dané podnikání jsou důležité především demografické vlivy. Květinářství je schopné nabídnout produkty a služby všem věkovým kategoriím, mužům i ženám. Radost prostřednictvím květin chtějí udělat zákazníci dětem, rodičům, manželům, známým, nadřizeným apod. Významnou roli hraje také životní úroveň zákazníků, upřednostňované styly a módní trendy či výstřelky. To si květinářství velmi dobře uvědomuje a pružně tak na požadavky a přání zákazníků reaguje. Důležitý je také přístup k práci. Velký důraz je kladen na požadavky zaměstnanců květinářství, přičemž přístup k práci i k zákazníkům je jedním z rozhodujících kritérií o přijetí.

#### ***4.1.4 Technické a technologické faktory***

Vlivy technických a technologických faktorů se projevují především v oblasti změn, vývoje a zastarávání technologií, podpory výzkumu apod. V těchto oblastech spadajících do

technických a technologických vlivů na podnikání květinářství jsme nedefinovali žádné takové vlivy.

#### ***4.1.5 Shrnutí PEST analýzy***

Provedením PEST analýzy jsme analyzovali makroprostředí podniku. Podnik ovlivňují politické a právní faktory, zejména tedy neustálé novelizace zákonů. Dále ekonomické faktory, jako je kupní síla obyvatel, nezaměstnanost, průměrné mzdy. Mezi sociální a kulturní faktory řadíme především demografické vlivy. Květinářství nabízí své produkty a služby veškerým zákazníkům, kteří jej osloví. Technické a technologické faktory jsme k tomuto podniku neidentifikovali. Všechny tyto výše uvedené faktory ovlivňují ekonomickou situaci podniku Květiny Šárka Hájková.

### **4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil bude provedena analýza těchto sil působících na podnik z jeho vnějšího okolí. Mezi těchto pět konkurenčních sil řadíme konkurenty v odvětví, potenciální nově vstupující firmy, odběratele, dodavatele a substituty. Vzájemné působení těchto sil pomůže identifikovat konkurenční prostředí a schopnosti daného podniku, tedy konkurenceschopnost podniku Květiny Šárka Hájková.

#### ***4.2.1 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty***

Konkurence mezi stávajícími podniky zaměřující se na služby květinářství je vysoká. Konkurenčními podniky jsou především květinářství, které se nacházejí v nejbližším okolí, ale také ty, které jsou od něj vzdálenější. Za konkurenty považujeme především květinářství sídlící v Ostravě a okolí. Jsou jimi:

- květinářství Flamengo,
- květinářství Chronos,
- květinářství Karafa,
- květinářství Orchidea,
- květinářství Novák,

- květinářství Holandské květiny.

Pokud chce být květinářství Květiny Šárka Hájková úspěšné, musí své konkurenty dobře znát a hlídat, aby uspokojoval požadavky a přání zákazníků lépe než oni. A nejen to, je třeba stále hlídat nové trendy, nové nápady pro udržení a přilákání dalších zákazníků. Důležité je také umět využít vhodnou příležitost k posílení své pozice na trhu a svou konkurenceschopnost.

#### ***4.2.2 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem***

Neustále měnící se požadavky zákazníků souvisí s rozvíjením, modernizací daného trhu. Poptávka po službách květinářství je do budoucna v určité míře předvídatelná, především tedy poptávka po květinových vazbách k výjimečným událostem jako jsou svatby, narozeniny, oslavy či smuteční události. Z tohoto důvodu a také např. díky volnému pohybu na trhu v rámci EU, vstupují na trh stále nové a nové podniky. Ohrožení ze strany těchto nově vstupujících firem se záměrem podnikat a zaměřit se na provozování květinářství je relativně vysoké, především pokud tyto nové podniky nasadí výhodnější, nižší ceny a nalákají tak velké množství zákazníků, nebo také pokud zvolí strategii založenou na vysoké míře propagace prostřednictvím reklamy, čímž se dostane zákazníkům blíže a zákazníci tak budou zkoušet a hodnotit nové a stávající květinářství. Květinářství Květiny Šárka Hájková se snaží být cenově dostupné se svými výrobky, zbožím a službami široké veřejnosti. Klade ale také velký důraz na kvalitu a kreativitu její tvorby, což zákazníci vždy ocení. Určitou překážkou vstupu nových firem do odvětví se tak může stát známost, dobré zkušenosti, příjemný personál a celkově dobré jméno podniku květinářství Květiny Šárka Hájková u mnoha obyvatel z Ostravy a okolí.

#### ***4.2.3 Vyjednávací vliv odběratelů***

Odběratelé jsou pro podniky velmi důležití, závisí na nich samotná existence podniku. Odběratelé, neboli zákazníci květinářství, si přicházejí do květinářství nakoupit či objednat a specifikovat své požadavky. Květinářství má velké množství stálých zákazníků, jejich důvěry si velmi váží. Také do květinářství stále přicházejí noví a noví zákazníci a to především na základě doporučení od svých přátel, rodiny. Odběrateli květinářství jsou tedy

především koncoví spotřebitelé. Dobré obchodní vztahy si však udržuje také s odběrateli, kteří v květinářství nakupují pravidelně pro účely výzdoby hotelů, penzionů, kaváren a jiné. Odběrateli květinářství jsou především tedy:

- koncoví spotřebitelé,
- divadlo Moravskoslezské,
- hotel Sepetná,
- hotel Troyer,
- Pralinkárna.

#### **4.2.4 *Vyjednávací vliv dodavatelů***

Dodavatelé jsou pro existenci podniku také velmi důležití a jsou pečlivě vybíráni na základě nabízeného zboží, kvality a především ceně, která je neustále srovnávána s cenami jiných dodavatelů. V případě dodavatelů čerstvých květin hraje důležitou, rozhodující roli právě kvalita a čerstvost těchto květin za odpovídající cenu. Dodavatelů má květinářství širokou škálu výběru. Pravidelně odebírá zboží jak od dodavatelů z Ostravy, Brna, Prahy atd. Jsou jimi především:

- KLIA CZ s.r.o.,
- Kala,
- Florplant s.r.o.,
- Stoklasa.

#### **4.2.5 *Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů***

Hrozba náhradních výrobků, tedy substitutů je pro řadu podniků obrovská. Pro květinářství, jehož hlavní náplní je práce s čerstvými květinami, vstup substitutů do tohoto odvětví prakticky nehrozí. Čerstvé květiny zůstanou vždy hlavní složkou poskytovaných služeb. Měnit se mohou pouze dodavatelé, od kterých květinářství čerstvé květiny odebírá. Ani úvaha o možných substitutech jako jsou umělé květiny není pro podnik jakoukoliv hrozbou, jelikož se čerstvé a umělé květiny nedají mezi sebou srovnávat natož navzájem nahrazovat. Hrozba substitučních výrobků či služeb může nastat ve chvíli, kdy se konkurenti budou snažit napodobit kreativní tvorbu květinářství.

#### **4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy**

Hybnou silou konkurenčního boje v současných podmínkách podniku Květiny Šárka Hájková jsou určité hrozby nově vstupujících firem na daný trh s výhodnějšími a lákavějšími nabídkami pro zákazníky. Jak bylo ale již zmíněno, ani vstup těchto nových firem nemusí pro květinářství znamenat útlum poptávky po jeho produktech a službách, jelikož si za dobu svého působení na trhu získalo řadu věrných zákazníků právě díky příjemného jednání, kreativní a originální tvorbě za odpovídající cenu. Také konkurenční síla v podobě soupeření mezi stávajícími konkurenty je důležitá a je nutné, aby květinářství pružně reagovalo na možné konkurenční boje. Konkurenční sílu v podobě vyjednávacích schopností dodavatelů je podnik do určité míry schopen vstřebat a tolerovat. Pokud však dojde k výrazným změnám v dodavatelských podmínkách, podnik je připraven o ceně vyjednávat a popřípadě hledat jiné dodavatele s přijatelnými podmínkami, jelikož je mnoho firem, které se dodáváním zboží a květin zabývají. Konkurenční síla ve vyjednávání odběratelů není pro květinářství dominantní silou, jelikož jsou její odběratelé s nabízenými službami a produkty spokojeni a nedochází tak prakticky k žádným vyjednávacím metodám. Ohrožení ze strany substitutů je prakticky nulové. Porterův model je znázorněn v příloze č. 2.

#### **4.3 Analýza současné finanční situace a rozvoje podniku**

V této části bude pomocí jednotlivých výpočtů zhodnocena současná finanční situace podniku Květiny Šárka Hájková. Na základě těchto výpočtů bude provedeno zhodnocení rozvoje tohoto podniku, konkrétně zda je finančně možné provést rozšíření působnosti květinářství a otevřít další prodejnu.

K postupnému finančnímu zhodnocení podniku jsou důležitá vstupní data, ze kterých se bude po celou dobu vycházet. Data jsou získána z interních materiálů podniku, který vede daňovou evidenci. Potřebná data jsou přehledně umístěna v příloze č. 3 a příloze č. 4.



#### 4.3.1 Příjmy a výdaje

Příjmy představují pro podnik peníze, které v daném období přijmou, neboli obdrží za prodej zboží, výrobků a poskytování služeb. Jedná se o peníze jak v hotovosti, tak peníze uložené na bankovních účtech podniku. Příjmy podniku mohou být také nepeněžní, či příjmy dosažené směnou, což může být pro podnik např. vzájemný zápočet pohledávek a závazků.

Výdaje představují pro podnik peníze, které naopak v daném období vydají, tedy vynaloží na zajištění veškerých, potřebných produktů a zboží na prodejnu. Výdajem je jakýkoliv úbytek peněz. Pro podnik to jsou dále také mzdové výdaje, výdaje na sociální a zdravotní pojištění, výdaje na zajištění chodu podniku, tedy nájemné, energie, apod. Výdaje mohou být také v nepeněžní podobě. Pro podnik to jsou výdaje ve formě odpisu majetku.

Příjmy a výdaje, které jsou z hlediska daňového, dle Zákona o daních z příjmů, daňově uznatelné jsou uvedeny v tabulce 4.1. Tyto příjmy a výdaje jsou uvedeny během jednotlivých let a to 2005 až 2011. V roce 2005 bylo květinářství založeno a od tohoto roku se příjmy každoročně zvyšují, což tedy dokazuje stále zvyšující se zájem o služby tohoto květinářství. Výdaje podniku se také zvyšují, a to nepřímo úměrně se zvyšujícími se příjmy.

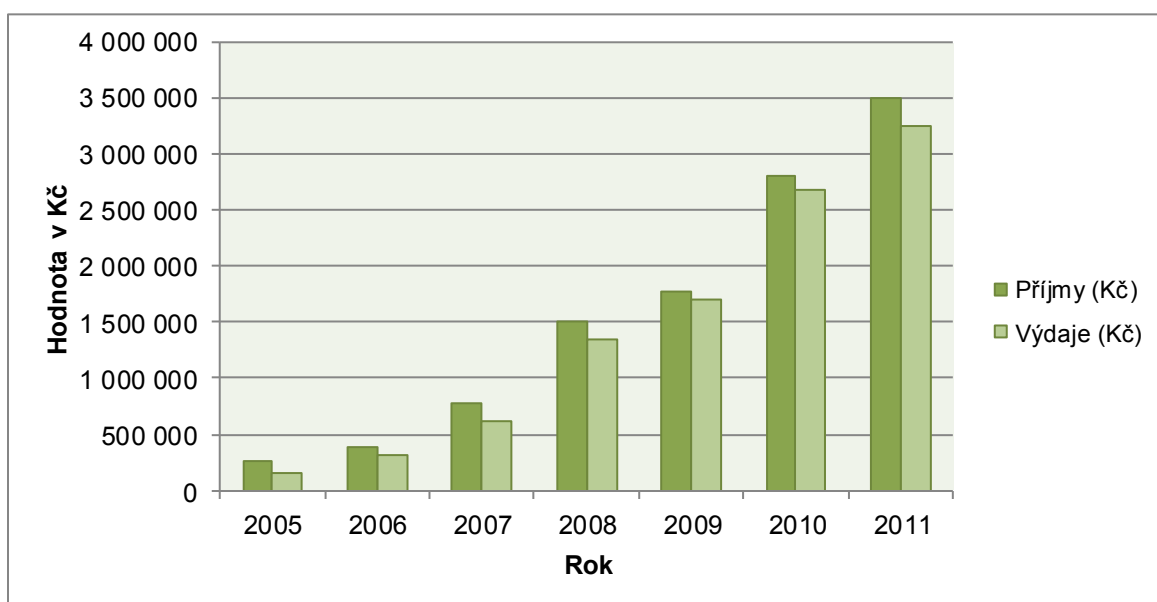
Tab. 4.1 Příjmy a výdaje podniku

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Příjmy DUZ (Kč)	257 575	377 787	769 500	1 501 356	1 778 757	2 809 983	3 497 701
Výdaje DUZ (Kč)	147 573	306 791	618 014	1 351 209	1 696 900	2 684 363	3 257 057

*Zdroj: vlastní zpracování dle interním materiálů podniku*

Graf 4.1 přehledně znázorňuje průběh příjmů a výdajů v jednotlivých letech.

Graf 4.1 Příjmy a výdaje podniku



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku*

#### 4.3.2 Pohledávky a závazky

Pohledávky představují pro podnik právo na zaplacení určité peněžní nebo nepeněžní částky. Podnik Květiny Šárka Hájková eviduje pohledávky z obchodního styku, a to pouze krátkodobé. Pohledávky v tomto podniku vznikají na základě vystavení tzv. vydaných faktur odběratelům za prodej zboží, výrobků či poskytování služeb.

Závazky představují pro podnik povinnost zaplatit určitému subjektu, kterému podnik dluží peněžní či nepeněžní částku. Květinářství eviduje závazky z obchodního styku. Vznikají tak závazky vůči dodavatelům, kdy dodavatel dodává do květinářství jeho zboží a než mu podnik Květiny Šárka Hájková tyto dodávky uhradí, eviduje vůči danému dodavateli závazek, neboli dluh na základě přijaté faktury od dodavatele. Tyto závazky jsou krátkodobé. Podnik dále eviduje závazky dlouhodobé, které plynou z pořízení dlouhodobého majetku. Tímto majetkem je osobní automobil určený k přepravě a rozvozu objednávek, zejména tedy květinových vazeb.

V tabulce 4.2 jsou uvedeny konkrétní údaje o pohledávkách a závazcích na konci jednotlivých let.

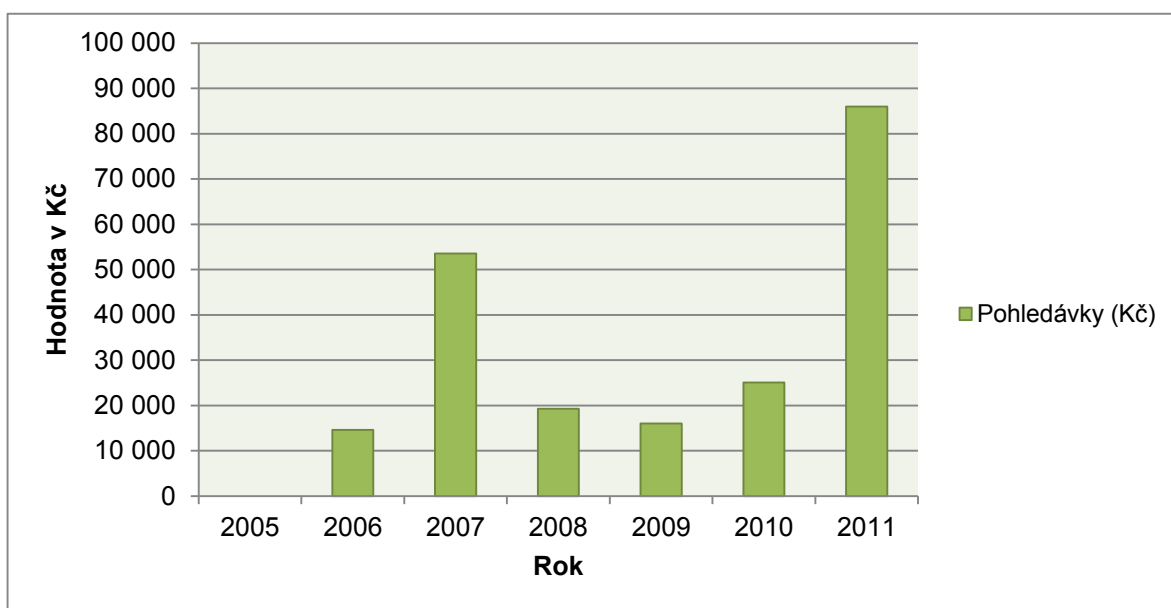
Tab. 4.2 Pohledávky a závazky podniku

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pohledávky (Kč)	0	14 570	53 523	19 278	16 021	25 074	86 015
Závazky (Kč)	1 619	302 906	226 474	181 137	65 760	183 693	430 771

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku*

Od roku 2006 podnik Květiny Šárka Hájková umožňuje svým zákazníkům nakupovat na fakturu. Tento podnik tedy vystavuje faktury a zákazníci, tedy odběratelé mají povinnost částku na faktuře do 14 dní od vystavení uhradit buď hotově, nebo převodem na bankovní účet podniku. I přesto, že tato možnost nákupu na fakturu zákazníkům nabízena je, většina zákazníků stále preferuje nákup zboží či služeb za hotové. Vydané faktury si žádají jen určití zákazníci, např. provozovatelé hotelů, restaurací a státní podniky, kteří ovšem stanovené datum splatnosti dodržují. Tyto pohledávky, v podobě vydaných faktur, jsou uvedeny v tabulce 4.2 a následně přehledně znázorněny v grafu 4.2. V roce 2011 jsou pohledávky oproti předchozím obdobím mnohem vyšší. Důvodem je zahájení spolupráce s Moravskoslezským divadlem, vůči kterému se evidovaly pohledávky právě k poslednímu dni v roce 2011. Na začátku roku 2012 podnik přijal naopak závazek vůči divadlu a následně byly tyto pohledávky i závazky zúčtovány díky vzájemnému zápočtu pohledávek a závazků.

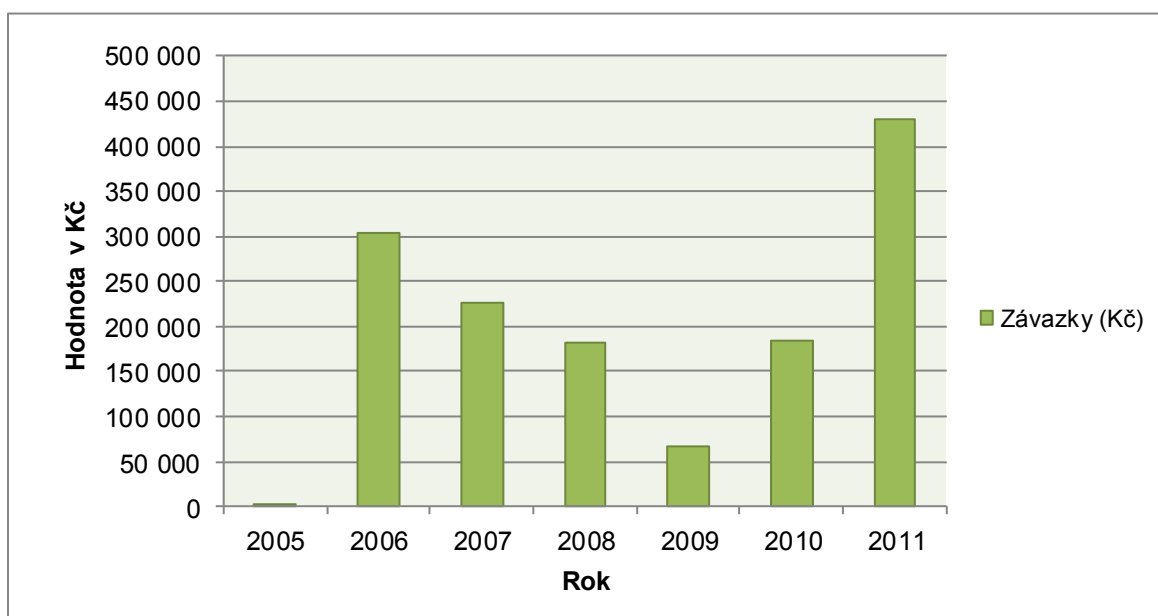
Graf 4.2 Pohledávky podniku



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku*

V tabulce 4.2 jsou uvedeny také závazky. Jsou zde zahrnuty jak krátkodobé závazky z obchodního styku, tak závazky dlouhodobé plynoucí z pořízení dlouhodobého majetku, tedy osobního automobilu. Podnik se jej rozhodl částečně hradit hotovostí a částečně na něj čerpá úvěr. V letech 2006 až 2010 splácel úvěr na jeden osobní automobil a v roce 2011 se jej rozhodl prodat a pořídit si automobil jiný, na který čerpá v současné době také částečně úvěr. Tento úvěr je uzavřen na období 2011 až 2014. V grafu 4.3 jsou znázorněny veškeré závazky, které podnik eviduje ve své evidenci. Jsou zde zahrnuty tedy jak krátkodobé závazky z obchodního styku, tak dlouhodobé závazky plynoucí z profinancování osobního automobilu úvěrem.

Graf 4.3 Závazky podniku



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku*

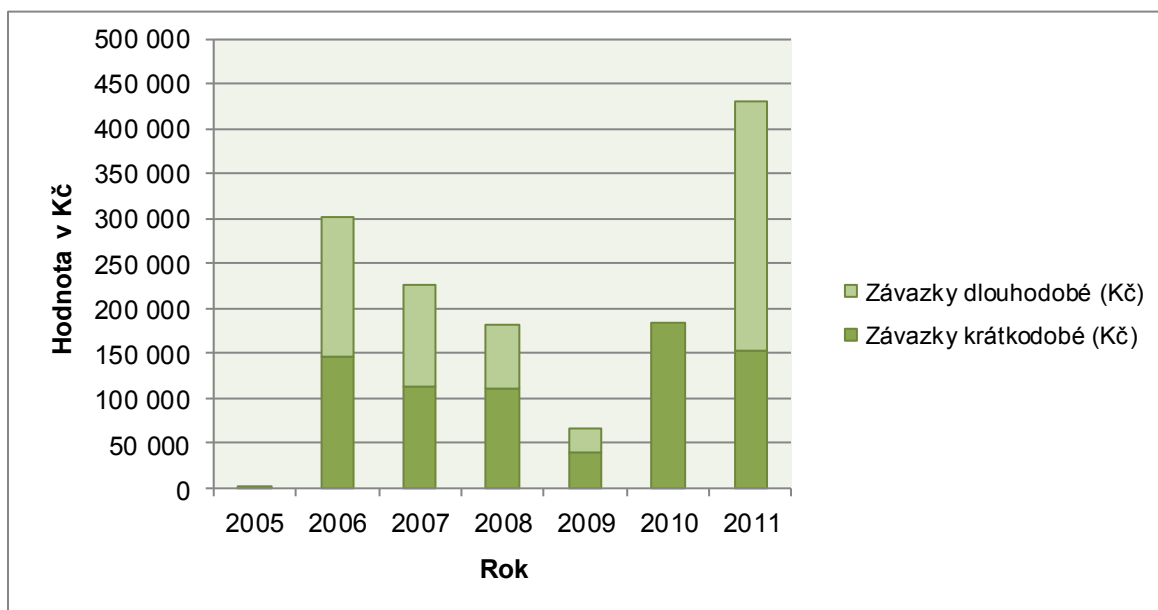
Pro upřesnění jakou část celkových závazků tvoří právě krátkodobé závazky z obchodního styku a jakou část dlouhodobé závazky plynoucí z částečného profinancování osobního automobilu je uvedena tabulka 4.3 s konkrétními hodnotami a následně přehled v grafu 4.4.

Tab. 4.3 Rozlišení krátkodobých a dlouhodobých závazků

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Závazky (Kč)	1 619	302 906	226 474	181 137	65 760	183 693	430 771
- z toho záv. krátk. (Kč)	1 619	146 042	113 386	111 825	40 224	183 693	153 779
- z toho záv. dlouh. (Kč)	0	156 864	113 088	69 312	25 536	0	276 992

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku*

Graf 4.4 Rozlišení závazků na krátkodobé a dlouhodobé



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku*

Z grafu 4.4 vyplívá, že určitou část celkových závazků zaujímá právě profinancování osobního automobilu určeného k podnikání. V roce 2010 jsou evidovány pouze závazky z obchodního styku, jelikož byl úvěr na automobil v roce 2009 splacen. Tyto závazky se zvýšily oproti předchozímu roku v závislosti na zvýšení počtu zákazníků a tedy příjmů i výdajů, které byli splatné až v roce následujícím. V roce 2011 jsou závazky z obchodního styku nižší, ale naběhly také závazky dlouhodobé na profinancování automobilu, které se pravidelně splácí od roku 2011 do 2014.

#### 4.3.3 Přehled o peněžních tocích podniku

Podnik Květiny Šárka Hájková vede daňovou evidenci a v souvislosti s evidencí příjmů a výdajů má povinnost vést tzv. deník příjmů a výdajů, který sestavuje k daňovým

účelům za zdaňovací období. Jedná se o příjmy a výdaje, které souvisí s činností podnikání a o daňově uznatelných příjmech a výdajích rozhoduje Zákon o daních z příjmů. Tento deník slouží především ke zjištění základu daně. Jednotlivé položky, které ovlivňují čistý peněžní tok podniku, jsou uvedeny v tabulce 4.4.

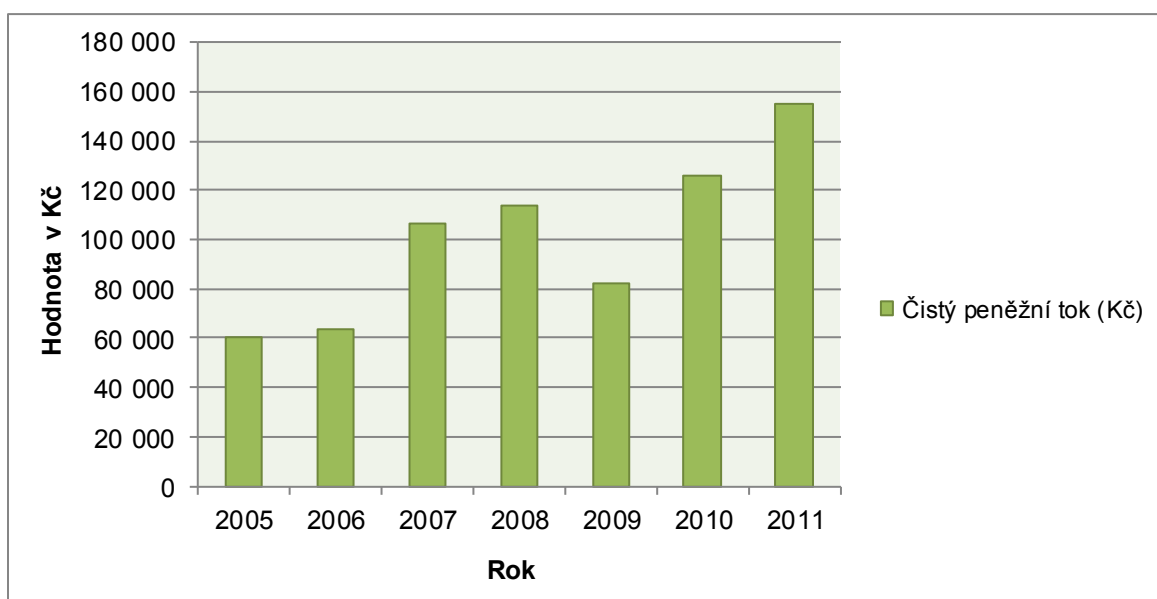
Tab. 4.4 Vyčíslení čistého peněžního toku podniku

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Příjmy DUZ (Kč)	257 575	377 787	769 500	1 501 356	1 778 757	2 809 983	3 497 701
Výdaje DUZ (Kč)	147 573	306 791	618 014	1 351 209	1 696 900	2 684 363	3 257 057
Položky sniž. ZD (Kč)	38 833	1 992	29 429	36 051	0	0	85 375
Základ daně (Kč)	71 169	69 004	122 057	114 096	81 857	125 620	155 269
Zaplacená daň (Kč)	10 665	5 196	15 210	0	0	0	0
Čistý peněžní tok (Kč)	60 504	63 808	106 847	114 096	81 857	125 620	155 269

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku*

V tabulce 4.4 jsou opět uvedeny příjmy a výdaje v jednotlivých letech. Tyto příjmy a výdaje byly blíže charakterizovány v předchozí podkapitole. Položky snižující základ daně obsahují v letech 2005, 2006 nezdanitelnou část základu daně, konkrétně se jedná o dary a životní pojištění. V letech 2007, 2008 jsou položkami snižujícími základ daně odpisy dlouhodobého majetku a krácení výdajů z důvodu používání např. telefonu i pro soukromé účely. V roce 2011 jsou tyto položky opět tvořeny odpisy dlouhodobého majetku. Základem daně je rozdíl mezi příjmy a výdaji a položkami snižujícími základ daně. Ze základu daně se vypočítává daň, která je v současné době 15%, a po odečtení veškerých slev se získá daň, kterou podnik musí zaplatit finančnímu úřadu. Čistý peněžní tok je výsledkem rozdílu mezi základem daně a zaplacenou daní. Konkrétní výpočty jsou uvedeny v příloze č. 5 a příloze č. 6. Čistý peněžní tok je znázorněn v grafu 4.5.

Graf 4.5 Čistý peněžní tok podniku



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku*

Z grafu 4.5 lze vyčíst, že čistý peněžní tok se každoročně zvyšuje. Výjimkou je rok 2009, kde je čistý peněžní tok nižší ve srovnání s předchozím rokem. Jelikož se tržby v jednotlivých letech stále zvyšují, je výsledek čistého peněžního toku za rok 2009 zapříčiněn úhradou velké části vzniklých závazků z obchodních styků a splacením úvěru na automobil.

Tento přehled o vývoji čistého peněžního toku, který je vypočítán na základě údajů uvedených v daňových přiznáních podniku, nám nepřináší ale zcela přesné informace o stavu a pohybu peněžních prostředků podniku. A to proto, že do daňového přiznání se uvádějí pouze příjmy, které mají příčinný vztah k podnikání, jsou tedy získávány z prodeje výrobků, zboží a služeb a dále výdaje, které jsou vynakládány na dosažení, zajištění a udržení příjmů, tedy výdaje daňově uznatelné. Proto je pro upřesnění pohybu peněžních toků podniku sestaven přehled o peněžních tocích, nebo-li výkaz cash-flow, který podává přehled o veškerých, skutečných peněžních tocích.

#### **Přehled o veškerých peněžních tocích podniku**

Pomocí přehledu o peněžních tocích, tedy výkazu cash-flow, získáme přesné informace o celkových příjmech a výdajích. Pracuje se jak s penězi v hotovosti, tak s penězi

na bankovních účtech podniku. Tabulka 4.5 podává přehled o peněžních tocích v jednotlivých letech. Postupy výpočtů jsou uvedeny v příloze č. 7.

Tab. 4.5 Cash-flow podniku v jednotlivých letech

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PS PP (Kč)	6 849	31 649	9 972	61 269	39 373	49 640	23 749
Příjmy (Kč)	405 262	629 392	861 791	1 635 478	2 066 735	4 396 079	5 268 274
Výdaje (Kč)	380 462	651 069	810 494	1 657 374	2 056 468	4 421 970	5 268 633
CF (Kč)	24 800	-21 677	51 297	-21 896	10 267	-25 891	-359
KS PP (Kč)	31 649	9 972	61 269	39 373	49 640	23 749	23 390

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku*

Z údajů uvedených v tabulce 4.5 vidíme, že výdaje často převyšují příjmy, a to konkrétně v roce 2006, 2008, 2010 a mírně v roce 2011. Cash-flow je v těchto letech záporné. Do příjmů a výdajů jsou zahrnuty veškeré pohyby s penězi, jako např. i výdaj v podobě úbytku peněžních prostředků majitelkou podniku pro osobní spotřebu, která není nijak omezena. Jelikož si majitelka nevyplácí pravidelně mzdu, této možnosti nepravidelných výběrů hotovosti pro osobní spotřebu využívá a odráží to tak celkovou výši výdajů. V roce 2011 jsou celkové příjmy nejvyšší, převyšují částku 5 mil. Kč. Výdaje jsou ale také vysoké, přes 5 mil. Kč. Cash-flow v tomto roce vychází záporné, ale konečný zůstatek je díky počátečnímu stavu kladný. Pro přesnější vypovídací schopnost o příjmech a výdajích v tomto roce je sestaven výkaz cash-flow za jednotlivé čtvrtletí roku 2011 v následující tabulce 4.6. Postup výpočtů je uveden v příloze č. 8.

Tab. 4.6 Cash-flow podniku za jednotlivé čtvrtletí roku 2011

Období	I. Q 2011	II. Q 2011	III. Q 2011	IV. Q 2011
PS PP (Kč)	23 749	13 166	20 401	38 178
Příjmy celkové (Kč)	1 182 815	1 265 965	1 260 088	1 759 899
Výdaje celkové (Kč)	1 193 398	1 258 729	1 242 311	1 774 687
CF (Kč)	-10 583	7 236	17 777	-14 788
KS PP (Kč)	13 166	20 401	38 178	23 390

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů*

Jednotlivé čtvrtletí se vyvíjejí nepravidelně, v prvním čtvrtletí je cash-flow záporné, výdaje převyšují příjmy. Druhé a třetí čtvrtletí je kladné a také konečný stav je kladný a se zvyšující se tendencí. Naopak poslední čtvrtletí je z pohledu cash-flow opět záporné, výdaje



převyšují příjmy a konečný stav peněžních prostředků je dotován z kladného počátečního stavu.

Analýza daňově uznatelných příjmů a výdajů prokázala jejich stoupající tendenci. Příjmy se každoročně zvyšují, výdaje nepřímo úměrně také, a čistý peněžní tok se z daňového hlediska také každoročně zvyšuje. V pohledávkách a závazcích je vázáno značné množství peněžních prostředků. Ty jsou však hrazeny včas dle data splatnosti. V závazcích je také značná část tvořena dlouhodobým úvěrem na osobní automobil. Z jednotlivých přehledů o peněžních tocích podniku, ať už ročních z období 2005 – 2011, nebo čtvrtletního z roku 2011, vyplívá jednoznačná nepravidelnost peněžních toků podniku. Analýzou se prokázala pravidelná stoupající tendence celkových příjmů, což dokazuje neustále zvyšující se zájem o výrobky, zboží a služby poskytované tímto květinářstvím ze strany zákazníků. Neproklázala se ovšem rostoucí tendence celkových peněžních toků. Konečné zůstatky peněžních prostředků na konci jednotlivých let i čtvrtletí jsou sice kladné, ale jejich vývoj není pravidelný, neproklázala se ani stoupající ani klesající tendence.

#### ***4.3.4 Zhodnocení rozvoje podniku***

Na základě výsledků dosažených pomocí přehledu o peněžních tocích podniku, tedy cash-flow, bude nyní zhodnoceno, zda je podnik finančně připraven na rozšíření své působnosti a otevřít tak další květinářství.

Tabulka 4.7 podává přehled o výdajích, které jsou nutné pro založení další prodejny, tedy květinářství Květiny Šárka Hájková, a také o výdajích, které plynou v souvislosti s každodenním provozem prodejny. Hodnoty v tabulce 4.7 jsou uvedené na základě informací poskytnutých majitelkou podniku.

Tab. 4.7 Rozpočet výdajů další prodejny

Období	1. měsíc	další měsíce
Zařízení prodejny (Kč)	50 000	0
Provozní režie (Kč)	25 000	25 000
Výdaje na mzdy (Kč)	40 000	40 000
Ostatní výdaje (Kč)	55 000	55 000
Celkem (Kč)	170 000	120 000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku

Výdaje na zařízení prodejny zahrnují jednorázové výdaje, které jsou nutné pro zajištění provozu květinářství. Jedná se zejména o chladicí skřín, ve které se uskládají květiny a dále veškeré vybavení jako např. stoly, police, kasa. Dalším výdajem je provozní režie, která se každý měsíc opakuje a zahrnuje především nájemné, spotřebu energie. Dále je nutné počítat s výdaji na mzdy, jelikož je při úvahách o otevření dalšího květinářství třeba započítat také mzdy pracovníků, kteří budou k dispozici zákazníkům. Počítá se se čtyřmi zaměstnanci. Do mzdových výdajů jsou započítány také výdaje na sociální a zdravotní pojištění. Ostatní výdaje zahrnují veškeré výdaje, které v souvislosti s fungováním květinářství vznikají. Jedná se především o výdaje na nákup zboží, dále telefonní poplatky, daňové povinnosti, spotřeba pohonných hmot. Sečtení všech těchto výdajů představuje celkovou finanční částku, kterou je potřeba obstarat k založení květinářství. V prvním měsíci je částka vyšší, jelikož jsou zde započítány zmiňované jednorázové výdaje na zařízení prodejny. V následujících měsících jsou celkové výdaje o tyto jednorázové výdaje nižší.

Na základě zhodnocení současné finanční situace podniku a stanoveného rozpočtu výdajů pro založení a fungování dalšího květinářství se nedoporučuje podniku Květiny Šárka Hájková v letošním roce 2012 zahájit kroky k realizaci založení dalšího květinářství, pokud by tedy podnik uvažoval o plném profinancování tohoto dalšího květinářství z vlastních zdrojů. Vývoj peněžních prostředků nemá pravidelně stoupající tendenci a jejich konečný zůstatek ke dni 31.12.2011 nepokrývá ani celkové výdaje nutné pro založení a fungování květinářství v prvním měsíci. Podnik může ale zvážit možnosti profinancování těchto počátečních výdajů řadou nabídek ze stran bankovních institucí a uzavřít tak úvěr či půjčku. Další možností je také vklad peněžních prostředků do podnikání majitelkou podniku a financovat tak rozšíření vlastního podnikání. Zhodnocením současné finanční situace byly zjištěny poměrně vysoké příjmy, což dokazuje řadu spokojených a stálých zákazníků. Tyto příjmy jsou však doprovázeny výdaji. Rozdíl mezi těmito daňově uznatelnými položkami je

kladný, podnik je tedy schopný na provoz stávajícího květinářství peněžní prostředky svou prací získat, ale z přehledu o peněžních tocích vyplývá, že fyzických peněžních prostředků na konci jednotlivých let již není dostatečné množství pro potřebné financování otevření další prodejny. Analýzami vnějšího prostředí podniku byla vyhodnocena velmi příznivá situace z hlediska vytvoření dobrého jména podniku v místě stávajícího působení květinářství a také v širokém okolí Ostravy. Dobré jméno si podnik získal především individuálním a přátelským přístupem k zákazníkům, kreativní a nevšední tvorbě. Díky těmto kladným vyhodnocením se může podnik přiklánět k založení dalšího květinářství.

## **4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek se zaměřením na vnitřní prostředí podniku a příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí. Na základě poskytnutých informací majitelkou podniku, výkazů dostupných z vedení daňové evidence a analýzy současného finančního stavu podniku, je aplikována SWOT analýza v reálných podmínkách a prostředí daného podniku.

### **4.4.1 Silné stránky**

Podnik Květiny Šárka Hájková působí na českém trhu již 8. rokem. Za tuto dobu si vytvořil silnou pozici v několika oblastech, na které klade po celou dobu existence veliký důraz. Silnými stránkami podniku jsou:

- individuální přístup k zákazníkům,
- důraz na kvalitu poskytovaných služeb,
- kreativita,
- dobré smluvní vztahy s dodavateli a odběrateli,
- dobré jméno podniku mezi zákazníky,
- pečlivý výběr zaměstnanců,
- rozvoz květin až domů zdarma,
- umístění provozovny,
- věnovaný čas realizaci objednávek,
- široký výběr nabízených produktů, zboží a služeb.

Podnik během své působnosti na trhu dokázal oslovit a získat řadu stálých a spokojených zákazníků, a to zejména díky individuálnímu přístupu a jedinečné tvorbě. To samozřejmě souvisí s pečlivým výběrem zaměstnanců. Uchazeči musí dokázat, že mají chuť pracovat, mají nápady, a umí být příjemní k zákazníkům. Tímto přístupem získalo a stále získává květinářství mezi zákazníky dobré jméno podniku a také dobré smluvní vztahy s dodavateli a odběrateli. Za silnou stránku podniku je také považováno umístění květinářství, které se nachází v Ostravě – Hrabové, blízko obyvatelům, žijícím v této a okolní části Ostravy a dále blízko hypermarketu Tesco. Další silnou stránkou květinářství je rozvoz květin až domů v okolí města Ostravy zdarma, což řada zákazníků opakovaně využívá.

#### **4.4.2 Slabé stránky**

Slabými stránkami jsou oblasti, ve kterých má podnik určité mezery, nedostatky ve srovnání s konkurencí. Jsou jimi:

- nezastupitelnost vedení podniku,
- internetové stránky,
- nedostatek finanční rezervy.

Nezastupitelnost vedení podniku, tedy majitelky podniku, je považováno za velmi slabou stránku podniku. Majitelka podniku musí během dne zajistit, aby bylo potřebné množství zboží a veškerého sortimentu k dispozici jak zákazníkům, tak zaměstnancům, kteří s tímto sortimentem dále pracují a vytvářejí květinové vazby. Dále pak majitelka jedná přímo se zákazníky pokud se jedná o plánování svateb, oslav apod. A pokud je třeba, a zaměstnanci nestíhají, podílí se také majitelka na samotné tvorbě květinových vazeb. Každodenně dohlíží na chod jejího podniku a odvedenou práci svých zákazníků. Vzhledem k současným trendům je slabou stránkou také jen základní využívání vytvořených internetových stránek a nízká finanční rezerva pro rozvojové možnosti podniku.

#### **4.4.3 Příležitosti**

Mezi příležitosti podniku, které plynou z vnějšího prostředí řadíme:

- pružná reakce na aktuální trendy v odvětví,

- otevření nové pobočky,
- rozšíření a vylepšení propagace nabízených služeb,
- založení společnosti s ručením omezeným.

Příležitostí květinářství je jeho pružné reagování na aktuální trendy v odvětví a především úvahy o otevření další prodejny květin s možností založení s.r.o., jelikož má současné květinářství velké množství spokojených zákazníků a stále jej navštěvují zákazníci noví. Dále také zapracování na propagaci nabízených služeb.

#### **4.4.4 Hrozby**

Hrozby představují ve spojení s vnějším prostředím pro podnik určité překážky, které brání podniku v rozvoji a ohrožují také samotnou existenci podniku na trhu. Hrozbami jsou:

- sezónní výkyvy poptávky,
- vstup nových konkurentů na trh,
- novelizace zákonů,
- financování otevření nové pobočky.

Pro podnik představují sezónní výkyvy poptávky určitou hrozbu. Jedná se o nerovnováhu poptávky zejména v porovnání letních a zimních měsíců. V létě má květinářství vysokou poptávku díky svatbám a tedy zajištění svatebních kytic, zajištění květinových výzdob sálů, aut apod. Další potenciální hrozbou je vstup nových konkurentů na trh, kteří by konkurovali obdobným stylem fungování květinářství Květiny Šárka Hájková. Také neustálé změny a novelizace zákonů jsou pro podnik hrozbou. S příležitostí otevření další prodejny květin souvisí také hrozba v podobě možnosti financování tohoto rozvoje podniku.

Obr. 4.1 SWOT analýza podniku

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- individuální přístup k zákazníkům</li> <li>- důraz na kvalitu poskytovaných služeb</li> <li>- kreativita</li> <li>- dobré smluvní vztahy s dodavateli a odběrateli</li> <li>- dobré jméno podniku mezi zákazníky</li> <li>- pečlivý výběr zaměstnanců</li> <li>- rozvoz květin až domů zdarma</li> <li>- umístění provozovny</li> <li>- věnovaný čas realizaci objednávek</li> <li>- široký výběr nabízených produktů, zboží a služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nezastupitelnost vedení podniku</li> <li>- internetové stránky</li> <li>- nedostatek finanční rezervy</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pružná reakce na aktuální trendy v odvětví</li> <li>- otevření nové pobočky</li> <li>- vylepšení a rozšíření propagace nabízených služeb</li> <li>- založení společnosti s ručením omezeným</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sezónní výkyvy poptávky</li> <li>- vstup nových konkurentů na trh</li> <li>- novelizace zákonů</li> <li>- financování otevření nové pobočky</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.4.5 Shrnutí SWOT analýzy

Aplikováním SWOT analýzy do reálných, současných podmínek v daném podniku a jeho okolí byly rozlišeny jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Podnik během své působnosti na trhu dokázal oslovit a získat řadu stálých zákazníků, a to především díky individuálnímu přístupu a jedinečné tvorbě. To samozřejmě souvisí s výběrem zaměstnanců, který se provádí důkladně. Uchazeči musí dokázat, že mají chuť pracovat, mají nápady, jsou příjemní. Tímto přístupem získalo a stále získává květinářství mezi zákazníky dobré jméno podniku. Za silnou stránku podniku je také považována možnost rozvozu květin až domů zdarma, což řada zákazníků opakovaně využívá. Naopak za dominantní slabou stránku je považována nezastupitelnost majitelky podniku, která musí během dne zajistit, aby bylo potřebné množství zboží, a veškerého sortimentu k dispozici jak zákazníkům, tak zaměstnancům, kteří s tímto sortimentem dále pracují a vytvářejí květinové vazby. Dále pak majitelka jedná přímo se zákazníky, pokud se jedná o plánování svateb, oslav apod. Každodenně dohlíží na chod jejího podniku a odvedenou práci svých zaměstnanců. Vzhledem k současným trendům je slabou stránkou také jen základní využívání vytvořených internetových stránek a nízká finanční rezerva pro financování

otevření dalšího květinářství. Příležitostí daného podniku je jeho pružné reagování na aktuální trendy v odvětví a především úvahy o otevření dalšího květinářství spolu s možností založení s.r.o. Na tyto úvahy navazují hrozby, kterými jsou především profinancování otevření nové pobočky a novelizace zákonů.

## 5 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

V této poslední kapitole bude provedeno shrnutí a doporučení plynoucí z vypracování bakalářské práce. Budou shrnuty jednotlivé analýzy a výsledky ze zhodnocení finanční situace podniku a následného zhodnocení rozvoje tohoto podniku. Poté bude provedeno doporučení, které povede ke zlepšení postavení podniku na trhu a především přístupu k dalším spokojeným zákazníkům.

### 5.1 Shrnutí analytické části

Tato bakalářská práce byla vypracována za účelem zhodnocení rozvoje malého podniku Květiny Šárka Hájková. Nejdříve se aplikovaly metody pro analýzu vnějšího prostředí podniku, poté se analyzovala současná finanční situace podniku a provedlo se zhodnocení rozvoje tohoto podniku. Následně se analyzovalo vnitřní prostředí podniku pomocí SWOT analýzy.

Jako první byla použita PEST analýza, která v rámci makroprostředí identifikovala a zhodnotila jednotlivé vlivy působící na daný podnik. Touto analýzou se zhodnotily nejdříve politické a právní faktory, mezi které byly zařazeny především vlivy v podobě neustálých novelizací zákonů. Postupně se také zhodnotily faktory ekonomické, které mají na podnik také určitý vliv v podobě výše míry nezaměstnanosti, která ovlivňuje průměrné mzdy a následně také kupní sílu a poptávku zákazníků po službách, výrobcích a zboží v květinářství. Mezi sociálními a kulturními faktory nebyly nalezeny žádné nedostatky z hlediska demografických vlivů, jelikož je květinářství přístupné všem obyvatelům. Technické a technologické vlivy nebyly definovány vzhledem k předmětu podnikání.

Další analýza, která byla použita je slavný Porterův model pěti konkurenčních sil, který také analyzuje vnější okolí. Nezaměřuje se již na jednotlivé vlivy, které byly definovány v PEST analýze, ale zaměřuje se právě na pět konkurenčních sil. Byl tak vyhodnocen konkurenční boj za současných podmínek podniku. Hrozba nově vstupujících firem na daný trh s výhodnějšími a lákavějšími nabídkami pro zákazníky je pro podnik Květiny Šárka Hájková zásadní. Na druhou stranu, vstup nových konkurentů na trh není pro květinářství vyloženě hrozbou, pokud tito noví konkurenti nabízejí rutinní výrobky a služby, nezakládají si na přátelském a osobitém kontaktu se zákazníky. To jsou totiž zásady, které



striktně majitelka podniku po svých zaměstnancích požaduje a sama jim jde příkladem a získala si tak řadu věrných, spokojených zákazníků. Z tohoto vyplývá, že se podnik v současné době ani nedostává do žádného zásadního konkurenčního boje se stávajícími konkurenty. Na druhou stranu je podnik stále v pozoru a nabídky konkurence si hlídá. Konkurenční sílu v podobě vyjednávacích schopností dodavatelů a odběratelů má podnik pod kontrolou. Fungují přátelské dodavatelské i odběratelské vztahy. V případě potřeby si může podnik dodavatele vybírat z široké nabídky podniků, které se dodávkami zboží, květin zabývají. Podnik Květiny Šárka Hájková dodržuje stanovené obchodní podmínky s dodavateli a odběratelé naopak respektují jeho stanovené podmínky.

Zhodnocením současné finanční situace se provedla analýza příjmů a výdajů, pohledávek a závazků, čistého peněžního toku z daňového hlediska a následně byl pro potřebnou vypovídací schopnost proveden také přehled o peněžních tocích, tedy cash-flow podniku. Prokázala se pravidelná stoupající tendence příjmů. V roce 2011 přesáhly daňově uznatelné příjmy, tedy příjmy z prodeje výrobků, zboží a služeb částku 3 mil. Kč. Výdaje se také nepřímo úměrně zvyšují se zvyšujícími se příjmy. Přehledem o peněžních tocích podniku, ve kterém se vycházelo s veškerými příjmy a výdaji, se prokázala současná neschopnost financování otevření dalšího květinářství prostřednictvím vlastních peněžních prostředků. Jejich vývoj je během analyzovaných let nepravidelný a často výdaje převyšují příjmy.

Dále byla provedena SWOT analýza, která se zaměřila jak na silné a slabé stránky podniku v rámci vnitřního prostředí, tak na příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí. Za dominantní silnou stránku podniku je považováno především vytvořené dobré jméno podniku mezi zákazníky z Ostravy a širokého okolí. Na to navazuje dobře odvedená práce, chuť zaměstnanců pracovat, kreativita a nevyčerpatelné nápady při tvorbě květinových vazeb. Další silnou stránkou je také možnost rozvozu květin na předem určené místo zdarma v rámci města Ostravy a jeho okolí. Naopak dominantní slabou stránkou podniku je nezastupitelnost majitelky, která zajišťuje plynulý provoz v květinářství a dohlíží na výkony svých zaměstnanců. Za slabou stránku je také považováno jen základní vytvoření a fungování internetových stránek a nízká finanční rezerva pro rozvojové možnosti podniku. Příležitostí podniku jsou úvahy o otevření dalšího květinářství, na což navazují hrozby v podobě možností jeho profinancování a případné negativní změny v zákonech, sezónní

výkyvy a vstup nových konkurentů na trh. Další příležitostí je možnost změny právní formy na společnost s ručením omezeným a rozšíření propagace nabízených služeb.

## **5.2 Doporučení pro změnu právní formy**

Na základě výsledků dosažených analýzou současné finanční situace a zhodnocení rozvoje podniku vyplývá doporučení, které spočívá v úvahách o změně právní formy podnikání, a to z fyzické osoby na společnost s ručením omezeným. Toto založení přináší řadu výhod, mezi které patří zejména ručení společníků za závazky společnosti pouze do výše nesplacených vkladů. Minimální vklad jednoho společníka je 20 000,- Kč a minimální základní kapitál společnosti je 200 000,- Kč, přičemž je možné do společnosti vložit také nepeněžitý vklad. Výhodou je také možnost založení společnosti jednou fyzickou osobou. Nevýhodou je změna sazby pro zdaňování zisku, kterou je sazba pro právnické osoby. Samozřejmě každá právní forma přináší určité výhody i nevýhody. Na podniku je pak konečné rozhodnutí, jakou právní formu si zvolí. Podniku Květiny Šárka Hájková je i přes jisté nevýhody doporučeno založení společnosti s ručením omezeným, které by pomohlo při financování otevření dalšího květinářství. Také by se tímto krokem mohlo začít budovat rodinné podnikání. Z finančního hlediska je změna právní formy na s.r.o. finančně náročnější, je třeba zajistit základní kapitál, vklady společníků, a také zajistit potřebné dokumentace na příslušných úřadech. Pro podnik je tedy tato určitá vize do budoucna realizovatelná v časovém horizontu jednoho roku, během kterého je třeba zvážit toto rozhodnutí a také vybrat nejvhodnějšího společníka podniku, který založení s.r.o. finančně podpoří. Pokud se ovšem majitelka nerozhodne tyto potřebné finanční prostředky vynaložit z vlastních, soukromých zdrojů. To by však vyžadovalo určitý čas a prostor pro vyřizování potřebných dokumentací a jednání na úřadech přímo majitelkou podniku, což je v současné době nerealizovatelné, jelikož majitelka preferuje přímý kontakt a dohled nad zaměstnanci v květinářství v průběhu celého dne.

## **5.3 Získání finančních prostředků**

Další možností, jak získat finanční prostředky pro otevření dalšího květinářství, je čerpání úvěru prostřednictvím bankovních institucí. Určitým rizikem však může být neschválení požádaného úvěru z důvodu nesplnění podmínek pro ručení tohoto úvěru.

Podnik může také zvážit a hlídat nabídky programů podpory Českomoravské záruční a rozvojové banky, možnosti čerpání dotací ze strukturálních fondů EU. V tomto případě je však důležité dlouhodobě sledovat tyto nabídky bank, fondů a pokud podnik bude uvažovat o této variantě, je možné využít poradenských služeb pro získání konkrétních dotací, což vyžaduje určité výdaje peněžních prostředků. Je tedy vhodné, aby podnik zvážil zda na poradenské služby finančně má a zda je chce tímto směrem investovat nebo se pokusí vlastními silami dotace získat, či zaměstná zaměstnance s tímto zaměřením apod.

## **5.4 Zlepšení marketingové činnosti podniku**

Z analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku vyplývá, že se podnik o propagaci svých výrobků, zboží a služeb zajímá, ale je také řada věcí a oblastí, kde se dá mnoho vylepšovat. V současné době květinářství propaguje své jméno zejména v časopisech, hotelích, divadle a přímým kontaktem se zákazníky v prodejně. Tuto propagaci lze více rozšířit. Nabízí se např. možnost reklamního polepu na automobil, kterým se každodenně rozváží objednané květiny. Podnik má založené internetové stránky, ale v současné době poskytují návštěvníkům a zákazníkům jen základní informace. Vzhledem k neustálým modernizacím např. právě v internetové oblasti, by měl podnik uvažovat o vylepšení jeho internetových stránek a to zejména v investování do tvorby internetového obchodu, tedy tzv. e-shopu, online objednávek květin a následně SEO optimalizace, která vylepšuje pozici internetových stránek ve vyhledávači. K tomuto zlepšení marketingové činnosti, tedy vylepšení propagace svých výrobků a poskytování služeb, je vhodné kontaktovat odborníky, kteří se v této oblasti pohybují a poskytnou tak kvalitní marketingové služby. Během půl roku by mohl podnik vylepšit své stávající internetové stránky i různé formy reklamy, což také záleží na výši finančních prostředků, které bude podnik ochoten na propagaci vynaložit.

## 6 ZÁVĚR

Úloha malého a středního podnikání je v celém národním hospodářství významná. Malé a střední podniky jsou schopny velmi dobře reagovat na změny podmínek a potřeby zákazníků. Umí využít volnou pracovní sílu na trhu a osvojit si klientský přístup k zákazníkům.

V této bakalářské práci byla věnována pozornost zhodnocení rozvoje malého podniku Květiny Šárka Hájková, který působí na českém trhu již 8. rokem. Za tuto dobu si získal podnik mezi zákazníky velmi dobré jméno díky individuálnímu přístupu a nápadité tvorbě květinových vazeb. A proto podnik uvažuje o rozšíření své působnosti, tedy otevření dalšího květinářství v další části města Ostravy. V bakalářské práci byly tedy provedeny příslušné analýzy a následně zhodnoceno, zda je vhodné a za jakých podmínek další květinářství otevřít.

Bakalářská práce byla rozdělena do čtyř hlavních částí. První část byla věnována teoretickým východiskům, především tedy analýzám, které byly využity v praktické části. V další kapitole byl představen podnik Květiny Šárka Hájková a následovala kapitola zabývající se analýzou a zhodnocením rozvoje tohoto malého podniku. Pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy bylo zhodnoceno vnější prostředí podniku. Dále byla analyzována současná finanční situace podniku, stanoven rozpočet výdajů potřebných pro fungování dalšího květinářství. Na základě dosažených výsledků bylo zhodnoceno, zda je vhodné a za jakých podmínek další květinářství otevřít. Dále bylo analyzováno vnitřní prostředí podniku pomocí SWOT analýzy. Poté bylo v další kapitole provedeno shrnutí a navrženo doporučení, které nabízí možnosti pro otevření dalšího květinářství a také doporučení na vylepšení propagace svých výrobků, zboží a služeb stálým a novým, potenciálním zákazníkům. Pokud se tedy podnik rozhodne realizovat kroky vedoucí k otevření dalšího květinářství, měl by dobře zvážit profinancování výdajů, které otevření a provoz květinářství doprovázejí. Jelikož není podnik schopný tyto výdaje pokrýt svými dostupnými peněžními prostředky, je jedním z doporučení změna právní formy podnikání na s.r.o. s možností budování rodinného podniku. Další možností je zvážit profinancování výdajů vkladem peněžních prostředků majitelkou podniku, či úvěrem nebo půjčkou u bankovních institucí. Dále se podniku doporučuje zapracovat na propagaci, zejména tedy

zrealizovat internetový obchod a online objednávky květinových vazeb, a také zvážit vzhledem k současným internetovým možnostem také SEO optimalizaci.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Odborné knihy

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. FOLVARČNÁ, Andrea. *Malé a střední podnikání*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 101 s. ISBN 80-86764-40-0.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
5. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
6. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
7. MACHÁČEK, Ivan. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 84 s. ISBN 80-7357-099-8.
8. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-12-2.
9. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Daňová evidence podnikatelů 2011*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 128 s. ISBN 978-80-247-3802-4.

10. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
11. SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
12. SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
13. VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 80-247-1069-2.

### **Elektronické zdroje**

14. Květiny Šárka Hájková. [23. 4. 2012]. Dostupné z: <http://i-kvetiny.cz/index.php>

### **Legislativní zdroje**

15. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění
16. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění
17. Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v aktuálním znění
18. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v aktuálním znění
19. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v aktuálním znění

### **Ostatní zdroje**

20. Interní materiály podniku Květiny Šárka Hájková

## SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CF	cash-flow
ČR	Česká republika
daň.	daňově
DPH	daň z přidané hodnoty
DUZ	daňově uznatelné
EU	Evropská unie
e-shop	internetový obchod
Kč	korun českých
KS PP	konečný stav peněžních prostředků
mil.	milion
MSP	malé a střední podnikání
např.	například
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
P	příjmy
popř.	popřípadě
PS PE	počáteční stav peněžních ekvivalentů
PS PP	počáteční stav peněžních prostředků
Q	čtvrtletí
r.	rok
SEO	optimalizace pro vyhledávače
sniž.	snižující
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzn.	to znamená
V	výdaje
záv. krátk.	závazky krátkodobé
záv. dlouh.	závazky dlouhodobé
ZD	základ daně



# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obr. 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	20
Obr. 2.2 SWOT analýza .....	22
Obr. 2.3 Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici .....	23
Obr. 2.4 Schéma cash-flow ve zjednodušené podobě .....	25
Obr. 2.5 Přímá metoda výpočtu cash-flow .....	26
Obr. 2.6 Nepřímá metoda výpočtu cash-flow .....	26
Obr. 3.1 Organizační struktura podniku .....	28
Obr. 3.2 Grafické znázornění sídla květinářství na mapě .....	29
Obr. 4.1 SWOT analýza podniku .....	51

## Seznam grafů

Graf 4.1 Příjmy a výdaje podniku .....	39
Graf 4.2 Pohledávky podniku .....	40
Graf 4.3 Závazky podniku .....	41
Graf 4.4 Rozlišení závazků na krátkodobé a dlouhodobé .....	42
Graf 4.5 Čistý peněžní tok podniku .....	44

## Seznam tabulek

Tab. 2.1 Rozdělení podniků v rámci EU .....	9
Tab. 4.1 Příjmy a výdaje podniku .....	38
Tab. 4.2 Pohledávky a závazky podniku .....	40
Tab. 4.3 Rozlišení krátkodobých a dlouhodobých závazků .....	42
Tab. 4.4 Vyčíslení čistého peněžního toku podniku .....	43
Tab. 4.5 Cash-flow podniku v jednotlivých letech .....	45
Tab. 4.6 Cash-flow podniku za jednotlivé čtvrtletí roku 2011 .....	45
Tab. 4.7 Rozpočet výdajů další prodejny .....	47

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních přestavení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2012

.....  
Simona Štalzerová

## Seznam příloh

- Příloha č. 1 Ukázka kreativní tvorby podniku Květiny Šárka Hájková
- Příloha č. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil
- Příloha č. 3 Vstupní data z daňových přiznání podniku Květiny Šárka Hájková
- Příloha č. 4 Vstupní data z daňové evidence podniku Květiny Šárka Hájková
- Příloha č. 5 Výpočet čistého peněžního toku z údajů uvedených v daňových přiznáních
- Příloha č. 6 Výpočet cash-flow v jednotlivých letech
- Příloha č. 7 Výpočet cash-flow v jednotlivých čtvrtletích roku 2011